

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

O MERCADO DE *FRANCHISING* NO BRASIL: UM PARALELO ENTRE A
REALIDADE PRÁTICA E A TEORIA

Michel Felipe Zyngier

No. de matrícula: 0313424

Orientador: Leonardo Rezende

Rio de Janeiro
Novembro / 2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

O MERCADO DE *FRANCHISING* NO BRASIL: UM PARALELO ENTRE A
REALIDADE PRÁTICA E A TEORIA

Michel Felipe Zyngier

No. de matrícula: 0313424

Orientador: Leonardo Rezende

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

Rio de Janeiro
Novembro / 2008

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

Agradecimentos

Agradeço a minha família pelo amor incondicional e por sempre estarem ao meu lado, contribuindo em minha formação, desenvolvendo meus valores, me apoiando em toda e qualquer decisão e me ensinando tudo de mais importante que sei na vida. Pessoas muito importantes e especiais participaram e contribuíram para a conclusão desse trabalho e do curso, sou muito grato não só pela paciência, mas também pelo apoio de todos.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – Introdução.....	6
CAPÍTULO 2 - Canais de distribuição	9
2.1. Franquia como canal de distribuição.....	12
2.2. <i>Case</i> McDonald's.....	13
CAPÍTULO 3 - Dilema do fabricante.....	15
3.1. Varejo Multimarcas.....	16
3.2. Varejo de unidades próprias – Integração Vertical.....	17
3.3. Franquias.....	19
CAPÍTULO 4 - Dilema do varejista.....	22
4.1. Expansão através de unidades próprias.....	22
4.2. <i>Franchising</i> como alternativa para expansão.....	23
CAPÍTULO 5 - Dilema do empreendedor.....	27
5.1. Abrir um negócio com marca própria.....	27
5.2. Abrir uma franquia.....	29
CAPÍTULO 6 - <i>Franchising</i> no Brasil.....	32
CAPÍTULO 7 – Conclusão.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	39

LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1 - <i>Trade-off</i> entre controle e eficiência nos principais canais de distribuição...11	11
Figura 2 – Custos de contato para alcançar o mercado com ou sem intermediários.....11	11
Tabela 1 - Vantagens e desvantagens de cada canal de distribuição para o controlador do canal.....15	15
Gráfico 1 - Taxa de mortalidade de negócios independentes x franquias.....28	28
Gráfico 2 - Número de redes franqueadoras no Brasil.....33	33
Gráfico 3 - Faturamento do setor de <i>Franchising</i> no Brasil.....33	33
Gráfico 4 – Crescimento do faturamento do setor de <i>franchising</i> x crescimento do PIB nacional (ambos em R\$ correntes).....34	34

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O *franchising* surgiu nos Estados Unidos por volta de 1852 e de lá para cá foi aprimorando suas leis e seu *modus operandi* até se tornar hoje em dia um setor que movimentou em 2005, de acordo com pesquisa da IFA (International Franchise Association) em parceria com a PricewaterhouseCoopers, apenas nos EUA de forma direta mais de US\$ 880 bilhões, o equivalente a aproximadamente 7,5% do PIB do país naquele ano, gerando mais de 11 milhões de empregos diretos, o que representa mais de 8,1% de todos os empregos do setor privado americano. No Brasil o *franchising* teve início, mesmo que de forma não muito bem estruturada, a partir de 1970, o que mostra que tal prática ainda nos é relativamente nova quando comparada com outros países. Mesmo assim o Brasil figura como um dos maiores países tanto em número de redes franqueadoras quanto em número de unidades franqueadas.

Caracterizadas como um canal de vendas ou canal de distribuição a franquia comercializa os produtos ou serviços desenvolvidos pela matriz, escoando-os e proporcionando uma maior penetração da marca no mercado em questão. O *franchising* figura como uma das possíveis estratégias que uma empresa pode adotar visando maior cobertura de mercado e ampliação de sua escala, expandindo seus negócios e melhorando seus resultados com determinado nível de controle.

De acordo com a definição oficial da ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), o *franchising* “*é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através do qual o Franqueador concede o direito e impõe obrigações aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas dos serviços, logotipos ou insígnias, e/ou know-how, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato.*” Em sua essência portanto, significa replicar em diversos lugares um modelo de negócio específico, onde tais réplicas são operadas e geridas por um indivíduo autônomo, o franqueado, sendo este um terceiro sem vínculo empregatício

com a empresa franqueadora e que utiliza de seus recursos para a implantação e funcionamento da franquia tendo certo grau de liberdade, porém não atuando de forma independente, devendo sempre respeitar e seguir os padrões que lhe são impostos pela franqueadora.

O franqueado normalmente paga à empresa franqueadora e detentora do modelo de negócios em questão uma taxa de franquia inicial, que consiste em um valor pelo qual ele adquire o direito de replicar o negócio, além de toda a capacitação necessária para gerir a unidade. Além da capacitação e do know-how transmitido ao franqueado, o franqueador, através de contrato, autoriza não só a comercialização dos produtos ou serviços em questão, mas também a utilização de sua marca, de seus sistemas e políticas. Depois de pagar a taxa inicial ou taxa de franquia, o franqueado paga periodicamente uma taxa à franqueadora. Tal taxa, chamada de taxa de *royalties*, remunera os benefícios contínuos de fazer parte da rede, como o suporte da franqueadora, o acesso à marca e aos produtos desenvolvidos, bem como aos sistemas e instrumentos operacionais. Os *royalties* podem ser cobrados de diversas maneiras variando de acordo com o modelo de negócios de cada empresa, que adota o método que mais se adequa às suas realidades. Tal taxa pode ser cobrada de forma direta ou indireta. Na forma indireta empresas que fabricam seus próprios produtos ao vendê-los aos franqueados embutem um valor no custo do produto, fazendo com que esse valor agregado represente o valor dos *royalties*. Quando cobrada de forma direta a taxa pode ser um percentual fixo, um percentual das receitas do franqueado ou mesmo um percentual sobre o valor gasto na compra de produtos. Muitas redes por não terem o controle suficiente sobre o quanto o franqueado vende, acabam não optando pelo segundo método, se blindando de uma eventual sonegação de informação por parte do franqueado com o intuito de reduzir o valor a ser pago. Ao cobrar um percentual fixo ou um percentual sobre as compras do franqueado a rede tem um controle muito maior, uma vez que no primeiro caso o valor é engessado e no segundo a franqueadora tem um controle enorme, já que os pedidos relativos às compras feitas pelo franqueado passam pela franqueadora antes de chegar aos fornecedores, fazendo que com isso a empresa tenha total controle do valor de *royalties* a ser pago.

Existem dois tipos de sistema de franquia e uma bibliografia muito extensa que faz menção a ambos, franquias de marca e produto e franquias de negócio formatado.

Em uma franquia de marca e produto o franqueador se caracteriza apenas como o principal supridor de produtos ao franqueado, licenciando o uso de sua marca sem fornecê-lo sistemas e nem um modelo operacional a ser seguido. No sistema de franquias de negocio formatado, modelo a ser utilizado como o padrão no resto do trabalho, o franqueador não apenas vende produtos ou serviços ao franqueado, mas também determina o sistema e o modelo de negócios a ser seguido na operação, provendo treinamento, manuais, técnicas e determinando um padrão operacional.

Algumas particularidade como a enorme extensão territorial e o modelo tributário brasileiro fazem com que o franchising seja uma opção muito interessante para as empresas, sendo elas fabricantes de algum produto qualquer optando por franquias como canal de distribuição para a sua produção, ou empresas varejistas detentoras de uma marca e um modelo de negócios específico que encontre no *franchising* um sistema que facilite e colabore para sua expansão.

Nos capítulos a seguir e no decorrer do trabalho apresentarei o *franchising* como um canal de distribuição, assim como contrastarei suas características junto a outras opções de canais, mostrando seus problemas e benefícios. Através de suas características e definições apresentarei o sistema de franquias como uma opção de canal e de estratégia de expansão tanto para empresas fabricantes quanto para empresas varejistas, detentoras de uma marca com produção terceirizada, comparando com outras opções de estratégia, mostrando os desafios, vantagens e desvantagens do *franchising*, além de apresentar particularidades práticas do sistema, ilustrando com experiências de empresas reais quando possível. A franquia também será apresentada como uma opção a um empreendedor que deseja ter seu próprio negócio, mostrando-se um empreendimento mais seguro, porém com menos autonomia. Finalmente serão apresentados números e fatos do setor no Brasil comprovando o seu crescimento e a sua participação cada vez maior na economia.

O objetivo do trabalho é chegar a uma conclusão sobre como de fato o mercado adota o *franchising* como alternativa para seu crescimento, identificando oportunidades e apresentando os benefícios e os riscos da utilização deste sistema como estratégia para a expansão de negócios.

CAPÍTULO 2 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição são os meios pelos quais o produto passa até chegar ao seu destino final, o consumidor. Tais canais são uma seqüência de atividades que agrega valor aos bens desde sua produção até sua venda. Também conhecidos como canais de marketing ou canais de venda, os canais de distribuição segundo Coughlan et al. podem ser definidos como *“um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”*.

Para fazer seus produtos chegarem ao consumidor final, a indústria precisa escoar sua produção, escolhendo a melhor maneira de se espalhar pelo mercado e atender o seu cliente, interagindo com eles antes, durante e depois da venda propriamente dita. Para escolher o melhor canal de distribuição que se adeqüe à sua realidade a empresa deve primeiramente fazer uma auto-análise para entender suas próprias características assim como as de seus produtos e serviços, além da força de sua marca, sua capacidade produtiva e financeira. A empresa deve definir e entender os diferentes tipos de cliente que ela pretende atender para com isso definir os mercados em que vai atuar. Depois de fazer um cruzamento dessas informações será possível definir o tipo de oferta desejada para cada cliente e em cada mercado. A empresa precisa definir se um canal é suficiente para ela atingir seus objetivos ou se será necessário integrar outro tipo de canal para garantir a oferta de seus produtos e sendo assim, como trabalhar possíveis conflitos de canais. A maioria dos fabricantes utiliza os canais de distribuição de forma a desempenhar diversas funções para alcançar seu consumidor final, portanto de acordo com as decisões tomadas pelo fabricante no que tange a distribuição, as tarefas devem ser desempenhadas de forma a atingir os objetivos da empresa, sempre atentando para a realidade financeira da mesma.

Para projetar um sistema de canais a empresa precisa não só analisar as necessidades do cliente, mas também estabelecer seus objetivos e avaliar as opções e alternativas de canal, adequando-as de acordo com sua realidade. Uma vez definido seu público-alvo e o posicionamento desejado, um dos grandes desafios enfrentados no gerenciamento de marketing e de distribuição das empresas está na escolha e no desenvolvimento de seus canais. A escolha dos canais de distribuição a serem utilizados representa uma decisão estratégica de extrema importância para qualquer corporação.

Além de afetar as decisões referentes à comercialização do produto, que resultará na estratégia a ser utilizada visando a eficiência da distribuição, a visibilidade e a penetração de mercado do produto final, as definições sobre os canais de distribuição da empresa representam um compromisso corporativo com uma ou várias empresas independentes. Outra característica que torna as escolhas referentes à estratégia de distribuição da empresa mais importante é o fato de que tais decisões envolvem compromissos de longo prazo, uma vez que leva bastante tempo para se construir uma rede de distribuição e que não é fácil modificá-la.

Os canais de distribuição podem variar de acordo com sua extensão, desde canais com nível zero, também conhecidos como canais diretos ou estratégia de marketing direto, quando o fabricante vende diretamente ao consumidor final, até canais com mais níveis, sendo cada nível intermediário utilizado para designar a extensão do canal. A extensão do canal varia de acordo com o produto em questão e suas necessidades de atender a demanda de seus consumidores, uma vez que quanto maiores forem as exigências dos clientes e o grau de serviços exigido pelo produto, maior deverá ser a estrutura do canal assim como o número de intermediários, termo que refere-se a qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou o consumidor final. Vale destacar também que quanto menor a extensão do canal mais controle o fabricante é capaz de exercer sobre a distribuição de seu produto, então ao desenvolver e gerenciar seus canais de distribuição a empresa enfrenta um *trade-off* entre controle e eficiência / penetração de mercado, como podemos ver na Figura 1, devendo sempre buscar a minimização de custos, apropriando corretamente o nível de distribuição e buscando uma estrutura ótima. Além de fatores econômicos, fatores culturais, físicos, tecnológicos, políticos e geográficos, no que diz respeito ao tamanho de mercado por exemplo, influenciam no desenvolvimento e na determinação da estrutura dos canais, assim como de sua extensão.



Fonte: Coughlan et al. – Canais de Marketing e Distribuição

A utilização de intermediários através do estabelecimento e do gerenciamento de canais de distribuição traz diversas vantagens e benefícios aos fabricantes que resolvem delegar essa função a terceiros por motivos diferentes, como por exemplo: 1) a inviabilidade da comercialização direta; 2) a falta de recursos financeiros para a comercialização direta, e; 3) os fabricantes muitas vezes podem obter retornos maiores se investirem mais em seu próprio negócio. Além da racionalidade econômica, a importância da utilização de intermediários como canal de distribuição pode ser comprovada entre outras, pelas seguintes premissas: 1) aumentam a eficiência do processo diminuindo o número de transações, como pode ser visto na Figura 2; 2) ajustam a discrepância entre oferta e demanda do produto; 3) criam uma rotina para as transações; 4) aumentam a disponibilidade dos produtos no mercado, reduzindo custos de informação, transacionais, e; 5) se estabelecem como elo de ligação e contato, transmitindo informação entre fabricante e consumidor.

2.1. FRANQUIA COMO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição podem assumir muitas formas diferentes, como por exemplo atacado, varejo multimarcas, varejo de unidades próprias, franquias, distribuidor, corretor, telemarketing e e-commerce entre outros. A seguir serão definidos apenas os canais de distribuição que interessam para este trabalho, destacando as vantagens e desvantagens de cada um no decorrer do texto.

Ao optar por um canal de distribuição de lojas físicas a empresa deve primeiro fazer a escolha por um canal multimarca, no caso distribuindo seus produtos em lojas multimarcas, ou por um canal monomarca, distribuindo seus produtos através de lojas próprias ou franquias. Os varejistas de unidades multimarcas são comerciantes independentes que ajudam a preencher as lacunas do mercado, comercializando

produtos de diversas marcas na maioria das vezes concorrentes entre si ou complementares. Já o varejo de unidades próprias se caracteriza como filiais da própria empresa fabricante dos produtos ou detentora da marca, ou seja, comercializando apenas produtos exclusivos de sua marca com o intuito de servir de elo entre o produtor e o consumidor final.

De acordo com a Lei 8.955/94 de 15 de Dezembro de 1994, também conhecida como Lei de Franquia, *“franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”*. Seguindo tal definição e as características previamente apresentadas, as franquias ao se firmarem como um conceito relativamente novo de canal de distribuição privilegiando a exclusividade da marca, incorporam as características da mesma não só no que diz respeito ao produto, mas também no que tange o modo de se apresentar e de fazer negócio. Ao se passarem por subsidiárias das empresas as franquias têm como finalidade tentar fazer com que o cliente sinta que está comprando de um produtor verticalmente integrado, sem fazer distinção entre a franquia e uma unidade própria, mesmo sendo a franquia uma empresa de propriedade separada. Logo, de forma simplificada o *franchising* nada mais é que uma forma de distribuição de produtos ou serviços onde o sucesso está atrelado à capacidade de se reproduzir sob a gerência e responsabilidade de diferentes pessoas um mesmo conceito de negócios, sem que se perca nenhuma característica da marca em questão.

2.2. CASE MCDONALD’S

O sucesso na escolha e no desenvolvimento de um sistema de canais de distribuição eficiente e capaz de representar a marca em questão, conseguindo atender a demanda dos consumidores de maneira eficaz e completa, está frequentemente relacionado ao sucesso da empresa. Um sistema de distribuição, seja ele através de rede

própria, multimarcas ou franquias, é de extrema importância para o desenvolvimento da marca assim como na conquista de maior participação no mercado.

O McDonald's, considerado talvez o maior e mais admirado franqueador do mundo ingressou neste sistema em 1954, quando em San Bernardino na Califórnia o empreendedor Ray Kroc, na época um simples vendedor de equipamentos de preparo de *milkshakes*, encontrou-se com os irmãos Richard e Maurice McDonald na pequena lanchonete que operavam na cidade, o McDonald's. Surpreso com o sucesso da lanchonete e empolgado com o esquema operacional que os proprietários criaram e utilizavam, Kroc insistiu e acabou conseguindo dos irmãos os direitos para a concessão de franquias McDonald's a terceiros, sendo ele o primeiro a montar uma lanchonete que serviu também como piloto para futuros empreendimentos.

Hoje com mais de 25 mil unidades entre próprias, parcerias e franquias e presente em 115 países, o McDonald's é utilizado como um exemplo de sucesso quando o assunto é *franchising*, servindo de *benchmark* para muitas empresas do setor. Com um manual operacional pesando mais de 2 quilos e uma dificuldade monstruosa de manter o padrão em todas suas unidades, sem perder o controle de sua marca e prestando assistência e supervisão a todos os estabelecimentos da rede, o McDonald's sem dúvida nenhuma é uma empresa que com uma estratégia bem definida e um excelente sistema de canais de distribuição, franquias de negócio formatado no caso, conseguiu atingir o sucesso, sendo hoje uma das marcas mais valiosa do mundo.

CAPÍTULO 3 - DILEMA DO FABRICANTE

Podemos definir um fabricante de alguma indústria como aquele que através de trabalho e se utilizando de determinada técnica ou mesmo tecnologia, transforma matéria-prima em produto, agregando valor para que em seguida ele possa ser comercializado. Independente do produto em questão o fabricante precisa traçar uma estratégia para sua distribuição ao mercado, procurando a forma mais adequada e eficiente, alinhando eficiência e custo de acordo com sua realidade e fazendo com que o produto chegue da melhor maneira possível ao consumidor final. Para otimizar sua distribuição gerando o melhor resultado tanto logística quanto financeiramente o produtor deve optar por canais de distribuição para servirem de elo de ligação entre ele e seus clientes, escolhendo dentre as opções aquele que melhor se adeque a suas necessidades.

Neste capítulo serão definidos três canais de distribuição, varejo multimarca, rede de unidades próprias e franquias, focando em suas vantagens, desvantagens e nos desafios envolvidos em sua adoção como estratégia primária de distribuição. Como pode ser visto na Tabela 1, cada um deles apresenta particularidades e características diferentes, permitindo que o fabricante possa escolher aquele que melhor atenda suas necessidades.

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens de cada canal de distribuição para o controlador do canal

Item/Sistema	Canais		
	Varejista Multimarca	Rede própria	Franquias
Controle	baixo	alto	alto
Custos Administrativos	baixo	alto	médio
Investimentos	baixo	alto	médio

Gerenciamento	fácil	difícil	difícil
Motivação da rede	baixa	baixa	média
Economia de escala	alta	baixa	alta
Recrutamento dos membros	fácil	fácil	difícil
Fluxo de informação	baixo	alto	alto
Marca da rede	não	sim	sim

Fonte: Paulo César Mauro – Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais

3.1.VAREJO MULTIMARCAS

Uma das possíveis estratégias que um fabricante pode escolher para comercializar seus produtos é a de fazer a distribuição através de unidades varejistas multimarcas. Os varejistas de unidades multimarcas são comerciantes independentes que ao estabelecerem suas unidades, comercializando na maioria das vezes itens do mesmo segmento, porém sem dar prioridade a uma única marca ou a um único fabricante, ajudam a preencher algumas lacunas do mercado diversificando a variedade de seus produtos e tentando atender o maior número de clientes possível. O varejo multimarca é um canal com baixo índice de profissionalização, e em função disso apresenta um alto grau de risco que pode ser comprovado pelo seu elevado índice de mortalidade. Além da falta de controle e da infidelidade na compra, a falta de informação figura como uma das grandes desvantagens desse modelo de canal de distribuição, que se justifica muitas vezes pelo volume e pela escala que proporciona aos fabricantes.

A distribuição através de lojas multimarca representa uma opção bastante econômica para a empresa produtora de determinado produto, envolvendo uma presença importante em diversas localidades e vários importantes pontos de venda sem a necessidade de aporte de capital, fazendo uso de estabelecimentos de terceiros para a comercialização de seus produtos, o que resulta em um investimento inicial

extremamente baixo. Ao optar por fazer uso desse tipo de canal a empresa deve estar ciente de todos os riscos que estará correndo além da total vulnerabilidade a qual sua marca estará suscetível, devido principalmente à falta de controle das ações do comerciante no que tange arrumação e exposição dos produtos, que uma vez mal feitas podem transmitir ao cliente uma imagem errada do produto, comprometendo o posicionamento da marca. A falta de informação e a infidelidade na compra e na reposição de estoque por parte do varejista, podendo este optar por parar de comprar o produto ou substituí-lo por outro concorrente, representam outros dos riscos envolvidos neste tipo de canal.

Vale ressaltar por fim a atratividade proporcionada pela alta economia de escala envolvida neste tipo de canal de distribuição, o que pode fazer com que empresas muito bem estabelecidas optem por esta estratégia e tenham sucesso na preservação da imagem de sua marca. Podemos citar a Havaianas como exemplo de empresa que utiliza prioritariamente o varejo multimarca como canal de distribuição para a comercialização de seus produtos, obtendo um êxito muito grande tanto nacionalmente quanto fora do Brasil, preservando suas características e conservando a integridade de seu produto e de sua empresa, mesmo estando exposta às ameaças e desafios que esta estratégia apresenta.

3.2.VAREJO DE UNIDADES PRÓPRIAS – INTEGRAÇÃO VERTICAL

Uma outra estratégia que o fabricante pode acabar optando por tomar é a distribuição através do varejo de unidades próprias, abrindo estabelecimentos comerciais única e exclusivamente para a comercialização dos produtos fabricados por ele, personificando o conceito da marca através do projeto arquitetônico, mix de produtos, política de preços, localização do ponto comercial, entre outros. Essa opção faria com que a empresa optasse por um sistema corporativo integrando verticalmente suas operações, ou seja, se tornando uma empresa que participa em um ou mais estágios sucessivos de produção ou distribuição de bens ou serviços. A decisão da empresa de integrar verticalmente sua produção e distribuição trata-se de uma decisão estratégica a ser tomada baseada no perfil e nas características da empresa, envolvendo as vantagens, desvantagens, riscos e desafios inerentes de cada opção possível.

A decisão da empresa ao optar pela integração vertical, distribuindo seus produtos através de unidades próprias de varejo deve ser justificada por motivos muito bons, uma vez que tal verticalização pode envolver custos muito altos e a empresa sempre terá a opção de terceirizar a distribuição através de diversas opções de canal. Dentre os custos que eventualmente podem onerar o produtor ao integrar verticalmente sua distribuição estão os “custos de oferta”, custos ligados ao trabalho de distribuir a produção entre suas unidades próprias e os “custos de administração”, custos envolvidos com o fato de administrar uma empresa maior, com mais funcionários e mais responsabilidades. Na maioria das vezes esta decisão está atrelada a maximização de lucros fazendo com que a empresa opte pelo canal de distribuição que venha a otimizar seus resultados, levando-a a decidir pela verticalização apenas se os benefícios justificarem os custos.

Muitos motivos podem fazer com que o fabricante faça uso do varejo de unidades próprias como o principal canal de distribuição de sua empresa. Com esta estratégia é possível que a empresa consiga aumentar a margem de lucro de seus produtos, uma vez que não estará fazendo uso de nenhum intermediário para fazer o produto chegar ao consumidor final e conseqüentemente cortar custos envolvidos na distribuição terceirizada, como por exemplo, custos transacionais. Além disso, quanto menos intermediários estiverem envolvidos não só na cadeia produtiva, mas também na distribuição de qualquer bem ou serviço, maior será a margem de lucro do mesmo uma vez que em cada fase de produção e/ou distribuição o responsável pelo serviço agrega valor ao produto final diminuindo assim a sua margem. No caso de uma empresa verticalmente integrada o produto chega até as unidades de varejo pelo seu valor de custo, fazendo com que se ganhe em competitividade frente a concorrentes que não operem da mesma maneira, terceirizando sua distribuição. A distribuição através de varejo próprio proporciona ao fabricante o máximo grau de controle possível, protegendo com isso a reputação da marca, uma vez que os estabelecimentos, os produtos e todos os processos envolvidos na sua comercialização serão padronizados, corrigindo eventuais falhas de mercado ao internalizar externalidades, além de tornar o fluxo de informação freqüente entre o cliente e o fabricante, obtendo *feedbacks* dos produtos. A integração vertical entre o fabricante e o varejo pode proporcionar certo grau de segurança à empresa ao eliminar conflitos de canais, fazer com que a penetração

de mercado ocorra de acordo com sua determinação e assegurar uma demanda constante pelos produtos produzidos, que devido a uma cadeia sólida e exclusiva, em condições normais de mercado, descarta a possibilidade de uma substituição de produtos da empresa em questão em detrimento de produtos concorrentes ou similares.

A opção pela estratégia de unidades próprias apresenta alguns desafios que podem acabar gerando desvantagens ao fabricante e impossibilitando o uso dessa alternativa de canal. A distribuição através de estabelecimentos próprios envolve um investimento extremamente alto, que unido a um controle estritamente centralizado e um maior número de empregados diretos representa uma concentração de risco muito elevada, fazendo com que um problema qualquer possa se espalhar por toda a empresa e ter conseqüências irreparáveis.

É importante enfatizar a relação que o tamanho do mercado para determinado bem ou serviço e a integração vertical de empresas desse segmento tem. Quanto menor for o mercado e o conjunto de toda sua produção, mais as empresas participantes desse mercado serão integradas verticalmente, participando e assumindo responsabilidades em diferentes estágios e atividades associadas à produção e comercialização dos produtos. Quando o mercado para determinada demanda é muito pequeno não justifica a especialização por parte de uma empresa em uma única e exclusiva atividade, principalmente em função dos custos fixos envolvidos que se tornam muito altos quando comparados com a quantidade de produtos vendidos. Ao expandir, a indústria pode fazer com que a especialização se torne viável, diluindo os custos fixos em uma demanda cada vez maior.

3.3.FRANQUIAS

O franqueamento de unidades terceirizadas de estabelecimentos comerciais é outra possível alternativa pela qual uma empresa fabricante de determinado produto pode escolher para distribuir sua produção. Trata-se de uma relação vertical entre o fabricante, no caso o franqueador, e os eventuais franqueados, onde o franqueador mediante pagamento de uma taxa de franquia e uma taxa de royalties com cobrança regular concede o direito a um terceiro sem vínculo empregatício com ele a operar uma

unidade comercial de sua marca, prestando apoio operacional, como suporte nas compras de estoque, precificação de mercadorias e escolha de ponto comercial por exemplo, impondo porém algumas restrições verticais ao franqueado, limitando sua maneira de agir e conduzir o negócio, sua franquia. Restrições verticais ocorrem em relações verticais onde o fabricante confia em um terceiro alguma função ao invés de fazê-la por conta própria, nesse caso a distribuição de sua produção. Tais restrições são determinadas através de contrato, de forma a tentar fazer com que o resultado da distribuição se aproxime o máximo possível ao que seria caso a empresa fosse verticalmente integrada, evitando que os franqueados tomem algumas decisões por conta própria e restringindo sua autonomia.

A distribuição através de franquias compreende um investimento muito menor por parte do fabricante quando comparado ao investimento que este teria que fazer caso optasse pela distribuição através de estabelecimentos próprios, uma vez que no caso da opção pelo franqueamento todos os recursos envolvidos com a instalação da operação, assim como os custos burocráticos serão responsabilidade do franqueado. Isso permite que a marca cresça a uma velocidade maior, se fortalecendo e conseguindo uma penetração de mercado com mais rapidez. Através da distribuição por franquias o fabricante incorre em menos riscos, tanto financeiros quanto trabalhistas e fiscais, já que não só os funcionários ligados a unidade, mas também as questões fiscais envolvidas na operação serão responsabilidade única e exclusiva do franqueado.

Um dos maiores desafios para qualquer franqueador, independente dele ser fabricante ou não, está na seleção de seus franqueados. Esta seleção deve ser feita de forma criteriosa, pois uma vez aprovado o franqueado passará a ter a responsabilidade de representar a marca e o negócio em questão frente aos consumidores, fazendo com que a empresa franqueadora amplie sua rede de distribuição em detrimento de seu contato direto com os clientes. O grande desafio está ligado ao problema de risco moral, ou seja, à dificuldade que o contratante, no caso o franqueador, tem de se certificar que os agentes econômicos, os franqueados, estão agindo de acordo com seu interesse, se comprometendo com as melhores práticas para o sucesso das unidades franqueadas e paralelamente ao dos produtos e da marca em questão. Um comportamento oportunista por parte do franqueado apenas se faz possível pela assimetria de informação entre as partes, situação gerada pela distância entre elas e pela incapacidade que o franqueador

tem de observar integralmente as ações do franqueado. O sucesso na seleção de franqueados compreende uma tarefa árdua e exige paciência por parte do franqueador, até que este encontre o parceiro ideal, alguém em que possa confiar e que possa garantir a qualidade da operação e o esforço para o sucesso da franquia, evitando conflitos entre as partes.

Ao optar por franquias como canais de distribuição o fabricante perde além do controle total de suas operações e da imagem de sua marca o sigilo e a exclusividade de algumas informações valiosas, inerentes ao seu modelo de negócios. Quanto maior o número de franquias for, maior será a dificuldade de manter o padrão operacional de sua rede, e maior será o desafio do franqueador de controlar esta rede, garantindo adimplência e o respeito de prazos, assim como caberá a ele buscar a congruência entre suas metas e as dos franqueados, alinhando expectativas e garantindo que todos trabalhem buscando os mesmos interesses.

CAPÍTULO 4 - DILEMA DO VAREJISTA

Um varejista, aquele que promove atividade de vender um bem ou serviço diretamente ao consumidor final, nesse caso será considerado também o detentor de uma marca que terceiriza toda sua produção. A empresa será responsável não só pelo desenvolvimento de todos os produtos, mas também por todo o trabalho envolvido com a marca incorporada nesses produtos, que apenas serão produzidos por um ou vários fabricantes diferentes. Neste modelo de negócios a empresa é responsável principalmente por toda a comercialização de seus produtos e para consolidar sua marca deve escolher a melhor estratégia possível de como distribuí-los, decidindo qual canal de distribuição se adequa melhor às suas expectativas e realidades. Este capítulo dará um enfoque nas opções do varejista de expandir através de uma rede própria ou de franquear o seu negócio, lembrando que os motivos e as particularidades envolvidas em sua tomada de decisão muito se assemelham àquelas de um fabricante, porém não sendo estritamente iguais.

O varejista na grande maioria das vezes inicia a sua marca e seu modelo de negócios através de uma unidade própria. O sucesso da primeira unidade faz com que a empresa tenha vontade, muitas vezes até a necessidade de expandir abrindo uma segunda unidade, esta envolvendo um risco menor por se tratar de um modelo já testado, porém trazendo a incerteza do potencial daquela nova unidade em uma nova localização nunca antes explorada. Mesmo que venha a optar pela expansão através de franquias o varejista normalmente mantém uma ou algumas unidades próprias para além de servir como laboratório de idéias, passar confiança ao eventual franqueado, não só quanto ao modelo de negócios e sua viabilidade, mas também quanto aos bens vendidos e serviços prestados.

4.1.EXPANSÃO ATRAVÉS DE UNIDADES PRÓPRIAS

O varejista possuidor de uma marca e de um formato de negócios na maioria das vezes já testado em pelo menos uma unidade própria, ao tomar a decisão de expandir sempre deseja replicar e difundir o sucesso das primeiras unidades nos próximos empreendimentos, exercendo um controle rígido na implantação do conceito de seu

negócio, buscando defender a imagem da marca e como ela é apresentada, garantindo a exposição e a venda adequada dos produtos. Para manter o controle total sobre toda a operação da unidade, a decisão mais sensata seria expandir através de unidades próprias, todas filiais da mesma empresa, onde depois de contratar uma equipe liderada por um gerente, a empresa ainda teria total controle da unidade. Seguindo muito do que já foi dito anteriormente, a empresa ao optar por este caminho e expandir através de unidades próprias, terá que dispor de capital suficiente para arcar com todos os custos envolvidos na instalação desse novo ponto de venda, como a compra de um ponto comercial, seus projetos arquitetônicos e toda a burocracia envolvida. Por se tratar de um volume financeiro muito elevado, essa opção muitas vezes limita o ritmo de crescimento da marca fazendo com que a penetração e a difusão da mesma seja comprometida, abrindo espaço para a concorrência.

O controle centralizado e a necessidade de contratação de funcionários, unidos ao alto volume de investimento necessário na expansão e na administração de uma rede própria, representa riscos para a empresa. Riscos fiscais, baixa economia de escala e a enorme dificuldade de encontrar funcionários preparados e capazes de gerenciar uma unidade maximizando seu resultado e operando-a da devida maneira, representam desafios atrelados a essa opção de estratégia, que tem como vantagem como já dito anteriormente, o alto grau de controle sobre a marca.

4.2. *FRANCHISING* COMO ALTERNATIVA PARA EXPANSÃO

Muito pode levar o varejista a optar pela expansão através de franquias, selecionando parceiros que mediante a assinatura de um contrato e tudo o que envolve a compra de uma franquia, além da concessão ao franqueador de exclusividade de categoria e produtos, promove a projeção da identidade do franqueador, comercializando sua marca, usando seus métodos, produtos, nomes, *know-how* e técnicas.

Para crescer, conquistar maior participação no mercado e fortalecer sua marca de maneira mais rápida a empresa pode acabar optando pelo *franchising* como estratégia de expansão, uma vez que ao utilizar recursos de terceiros o varejista viabiliza a abertura

de mais unidades em um menor espaço de tempo, permitindo que sua idéia seja explorada antes que outros a copiem, ou mesmo que outros criem uma marca forte e um concorrente de peso, que dificulte sua entrada no mercado. Um estudo realizado em 2006 pelo PROVAR (Programa de Administração do Varejo) da FIA (Fundação Instituto de Administração) em parceria com a ABF apontou o fortalecimento da marca com maior penetração de mercado como o principal benefício, apontado por empresários, da expansão através do sistema de *franchising*.

A opção pelo sistema de franquias ajuda a solucionar não só o problema de escassez de capital, uma vez que o varejista utiliza recursos dos franqueados para expandir, mas também o problema de escassez administrativa, ou seja, a difícil e árdua tarefa de contratar bons gerentes, que no caso de uma rede própria são quem administram o operacional diário das unidades. Ao selecionar um franqueado, este automaticamente se torna o responsável pela operação franqueada e sua administração. Além de se julgar capaz de conduzir a unidade, caso contrário não investiria na franquia, o franqueado ao comprar os direitos de uma franquia se torna requerente residual da unidade, o que significa que depois de pagar todos os compromissos com a franqueadora e os fornecedores o que sobrar de lucro o pertence, fazendo com isso que ele tenha um incentivo e um compromisso maior com o sucesso do negócio do que um gerente ou um funcionário contratado, contribuindo para um melhor desempenho e resultado da unidade.

As leis tributárias no Brasil apresentam particularidades e características que vêm a beneficiar algumas empresas, diferenciadas por alguma peculiaridade. Em algumas situações a viabilidade do negócio está diretamente ligada a questões tributárias e a alíquota de impostos cobrada. O Simples Nacional também chamado de Super Simples foi aprovado em dezembro de 2006 substituindo o Simples Federal, adicionando ao recolhimento que unificava o pagamento de tributos federais como IRPJ, CSLL, PIS e COFINS, também o recolhimento do ICMS e ISSQN. De acordo com a Receita Federal, o Simples Nacional “*constitui-se em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta.*” O Simples Nacional é aplicável apenas a pessoas jurídicas consideradas microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). Ao diferenciar as empresas

que podem aderir ao Simples Nacional pela receita bruta, permitindo a adesão apenas de empresas que não apresentem nenhuma pendência com as administrações tributárias federal, estaduais e municipais e que tenham uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 em cada ano-calendário, o sistema ao unificar impostos resultando em uma alíquota diferenciada faz com que algumas operações sejam viáveis apenas se aderirem ao Simples Nacional. Ao expandir através de uma rede própria cada nova unidade se caracterizará como uma filial da empresa varejista, dificultando a adesão ao Simples Nacional e ao pagamento de uma alíquota mais baixa de impostos, inviabilizando unidades menores em lugares com um potencial de venda mais reduzido. Para viabilizar unidades com menor potencial de faturamento o varejista tem como opção o franqueamento das mesmas, que se operadas de forma singular, cada uma como uma empresa diferente, se enquadrariam no Simples Nacional, pois não ultrapassariam o nível máximo de receita anual.

A expansão através de franquias pode ajudar muito o varejista a superar barreiras e desafios de entrada em alguns locais específicos, uma vez que ao expandir para outras regiões se espalhando por municípios, cidades, estados ou até países diferentes, cada um com suas características, culturas e hábitos de consumo particulares, o varejista ao optar por abrir unidades próprias encontraria desafios na adaptação em cada nova praça. O franchising pode ajudar na solução deste tipo de problema, uma vez que cada franqueado conhece a fundo o lugar aonde mora, conhecendo não só as características locais, mas muitas vezes também conhecendo muitos habitantes e tendo um certo nível de influência na região, o que contribui para o sucesso da marca naquela localidade.

Vale destacar também que ao expandir pelo método de franquias, o varejista se utiliza não só do capital, da energia e da capacidade de um empresário como franqueado, mas também de sua visão local e global do negócio, estando apto a resolver problemas, sugerir mudanças e gerar idéias. A tarefa do varejista neste caso é reunir tais sugestões, selecionando as melhores, difundindo-as e as adaptando para a rede como um todo. Não custa dizer que em muitas corporações idéias brilhantes e de extremo sucesso foram geradas por franqueados, como no caso do McDonald's por exemplo, onde o Big Mac, hoje um sanduíche de extremo sucesso, vendido no mundo inteiro e até usado como referência para um índice que compara o valor de divisas de diversos países (o

Big Mac index da revista “*The Economist*”), foi uma sugestão de um franqueado ao reparar que muitos clientes compravam dois cheeseburgueres e comiam ambos ao mesmo tempo, colocando um em cima do outro.

CAPÍTULO 5 - DILEMA DO EMPREENDEDOR

O conceito de empreendedorismo popularizado por volta de 1950 por Joseph Schumpeter e depois aprimorado por Peter Drucker, está ligado a uma pessoa, grupo ou empresa, neste caso se caracterizando como o empreendedor, que através de uma atitude inovadora e criativa venha a investir, criar ou mesmo modificar algum tipo de negócio ou conceito utilizando conhecimento, dedicação, habilidade ou criatividade, na maioria das vezes visando lucro, porém assumindo os riscos envolvidos no empreendimento. Uma das definições mais utilizadas e aceitas hoje é a de Robert Hirsch que define empreendedorismo como *“o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”*. Cada vez mais a prática do empreendedorismo é utilizada e difundida nos meios acadêmicos, influenciando e munindo as pessoas do arsenal necessário para que essas utilizem de práticas inovadoras tanto no ambiente de trabalho, quanto em sua vida pessoal ou até mesmo socialmente.

Diferentes motivos podem levar um empreendedor a decidir por abrir seu próprio negócio, desde uma demissão até a vontade de montar sua empresa, ter maior independência e vislumbrar atingir uma situação financeira melhor. Independente do motivo o empreendedor deve ser uma pessoa flexível, tolerante, otimista, autoconfiante e disposta a correr riscos.

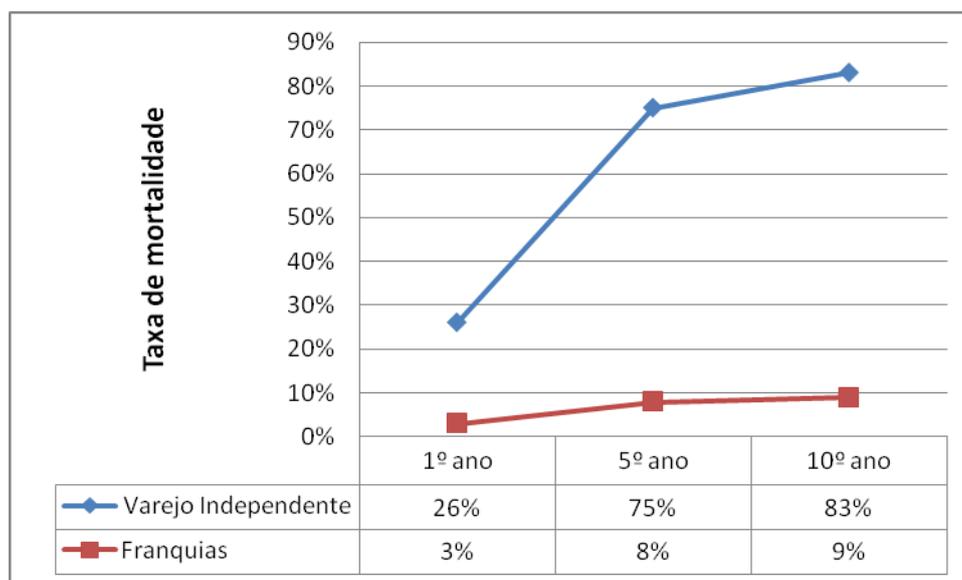
5.1.ABRIR UM NEGÓCIO COM MARCA PRÓPRIA

Ao optar por montar sua própria empresa e abrir seu próprio negócio do zero desenvolvendo uma marca desconhecida, o empreendedor enfrentará enormes desafios, muitos deles inexistentes caso optasse por abrir uma franquia. Além de toda a burocracia envolvida, toda a parte ligada ao desenvolvimento de produtos ou serviços, a rede de contatos com fornecedores, ao projeto arquitetônico, ao modelo de viabilidade do negócio, ao marketing e ao desenvolvimento de clientes potenciais terá que ser feita pelo empreendedor, uma vez que o modelo de negócios elaborado por ele não existe e estará sendo posto em prática pela primeira vez. Nesse caso, fica claro que o

empreendedor assume riscos muito maiores do que no caso de optar por abrir uma franquia, ou seja, um modelo de negócios já desenvolvido e testado, com fornecedores homologados, projetos desenvolvidos e clientes fidelizados.

Ao abrir mão das vantagens que poderia ter ao assumir um negócio já desenvolvido e pagar por isso, evitando correr maiores riscos, o empreendedor mostra não só confiar em si mesmo e em seu plano de negócios, mas também acreditar que seu negócio é viável e tem potencial, podendo levá-lo a obter lucros maiores com ele do que com uma franquia de um outro negócio parecido de uma marca já existente. Nesse caso, se o projeto realmente se mostrar um sucesso o empreendedor tem um potencial de lucro muito maior, já que não paga royalties e tem a liberdade de expandir seu negócio individualmente por sua conta e risco sem depender do aval do franqueador e nem pagar por isso, podendo até mesmo eventualmente no futuro franquear seu negócio.

Gráfico 1 – Taxa de mortalidade de negócios independentes x franquias



Fonte: Rizzo Franchise, Dun & Bradstreet, IFA (International Franchise Association)

Abrir um negócio próprio envolve muitas decisões a serem tomadas. Depois de escolhido o segmento e o ramo de atividade do novo empreendimento, diversas outras questões devem ser resolvidas, tanto burocráticas quanto operacionais. Desenvolver uma marca e criar uma clientela exige não só tempo, mas também recursos financeiros. Todas essas questões que envolvem o risco de sucesso do empreendimento, além dos altos índices de fracasso ligados a novas empresas, como podemos perceber pelo

Gráfico 1 acima, podem levar o empreendedor a desistir de sua ambição empresarial e optar por abrir uma franquia, abrindo mão da liberdade e independência que teria a frente do seu próprio negócio em troca de um modelo de negócios já consolidado, com apoio corporativo, alguém para treiná-lo e ajudá-lo e com uma marca forte.

5.2. ABRIR UMA FRANQUIA

Ao optar por abrir uma franquia, o candidato a franqueado, seja este uma pessoa, um grupo ou até mesmo uma empresa, deve passar pelo processo de seleção da empresa franqueadora para que somente depois de aprovado possa se chamar um franqueado da rede em questão. Antes de assumir qualquer compromisso com relação ao negócio ou efetuar qualquer tipo de pagamento, a Lei nº 8.955 também conhecida como Lei Magalhães Teixeira ou Lei de Franquias, pelo artigo 3º obriga o franqueador a entregar ao candidato à aquisição de uma franquia sua, a chamada Circular de Oferta de Franquia, também conhecida como COF com a antecedência mínima de 10 dias corridos da data em que venha a ser celebrado o Contrato de Franquias ou qualquer tipo de documento entre as partes. Trata-se de um documento contendo informações a respeito da empresa franqueadora visando dar ao eventual franqueado condições suficientes de conhecer o negócio ao qual ele pretende fazer parte, ajudando-o a decidir entre realizar ou não o contrato de franquia. Tal documento deve conter entre outras, informações a respeito da organização franqueadora, da situação legal de suas marcas e de suas pendências jurídicas. Vale destacar também que a lei apenas obriga o franqueador a informar na COF o que ele assegura a seus franqueados com relação a determinados aspectos do negócio, sem lhe impor qualquer obrigação nem garantia de retorno ou qualquer outro tipo de resultado financeiro. Na COF o franqueador não deve mentir nem omitir informações devendo sempre ter muito cuidado com as pessoas as quais ira entregá-la, uma vez que se trata de um documento que contém informações sigilosas e descreve a forma com a qual a empresa trabalha e conduz seus negócios.

Uma vez aprovado e de acordo com todas as informações contidas na Circular de Oferta de Franquia, o franqueado estará apto a assinar o Contrato de Franquia, documento que do ponto de vista legal, formaliza e disciplina o relacionamento entre ambas as partes. Neste documento é oficializada a concessão por parte do franqueador

ao franqueado do direito de integrar sua rede de franquias, autorizando não só a implantação, mas também a operação e gestão de uma unidade franqueada. No contrato será estipulado o endereço ou território no qual o franqueado instalará sua unidade, onde ele poderá utilizar durante o prazo de vigência do contrato, desde que obedeça as regras impostas pelo franqueador, a marca, os conhecimentos, os métodos de atuação e outros recursos e benefícios que lhe serão disponibilizados. No contrato são definidas também todas as taxas a serem pagas pelo franqueado (taxa de franquia e taxa de royalties), além de cláusulas de não concorrência, renovação e rescisão. Em linhas gerais, o Contrato de Franquia é um contrato de cessão de direitos e deve ser adequado à realidade de cada empresa franqueadora, respeitando as particularidades inerentes de cada modelo de negócios, fazendo que com isso não exista um modelo de contrato padrão que sirva a toda e qualquer operação de *franchising*.

Com o contrato assinado o franqueado efetivamente passa a ser um integrante da rede de franquias em questão e com isso ganha suporte por parte do franqueador não só nas questões iniciais, aquelas diretamente ligadas à instalação e operação de sua unidade, bem como seleção de ponto comercial, projeto arquitetônico e layout de instalações, manuais operacionais, treinamento administrativo, treinamento de funcionários, mas também recebe um apoio contínuo de como deve conduzir seu negócio, através de relatórios, supervisão *in loco* periódica, planejamento, retreinamento de funcionários, dentre outros.

Um empreendedor deve levar diversas questões em consideração antes de fazer a escolha entre abrir um negócio com uma marca própria e abrir uma franquia, ambas têm suas vantagens e desvantagens. Como comprovado anteriormente através do Gráfico 1, contrastando a taxa de mortalidade entre um negócio independente e uma franquia, a franquia mostra-se um investimento muito menos arriscado, uma vez que o índice de mortalidade de franquias tanto no 1º, quanto no 5º e 10º anos é incrivelmente menor do que o percentual de insucesso quando se trata de um negócio novo, com marca própria, um varejo independente. Fora as questões envolvendo riscos, graças ao suporte fornecido pelo franqueador e ao modelo de negócios consolidado em que o franqueado está entrando, o empreendedor não precisa ter experiência prévia no ramo escolhido, dado que este será auxiliado e terá o apoio irrestrito do franqueador. Ao se tornar franqueado de uma rede o empreendedor poderá contar também com um trabalho de

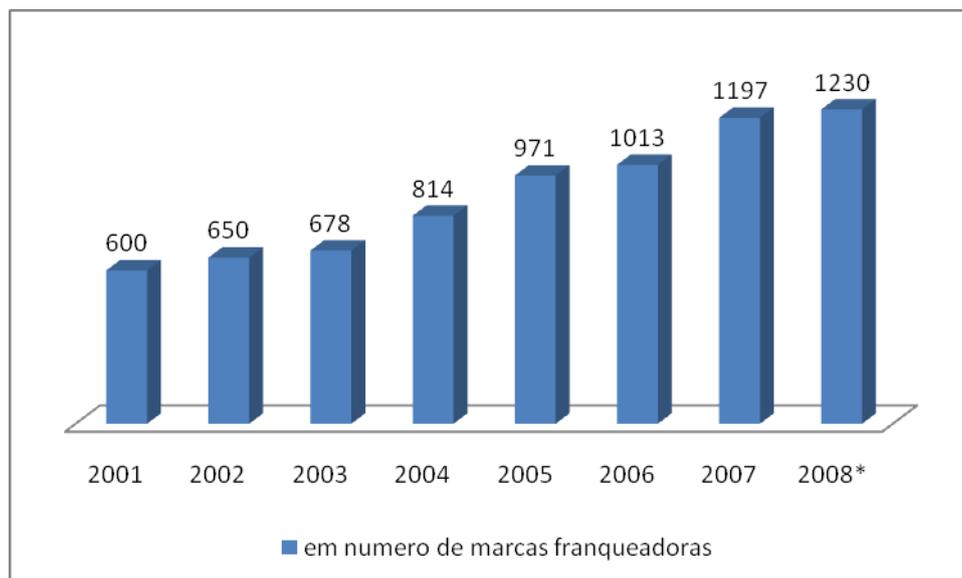
propaganda e marketing cooperado pela rede, além de usufruir da economia de escala que os franqueados de uma rede tendem a usufruir, uma vez que uma rede de maior porte está sujeita a conseguir melhores negociações, em função de seu poder de barganha e de seu maior conhecimento e *know-how* de mercado. Para desfrutar das vantagens de se tornar um franqueado, o empreendedor abre mão de diversos outros benefícios, fazendo com que tal opção o traga algumas desvantagens, tais como riscos envolvidos com a performance e o desempenho do franqueador e dos outros franqueados, que ao passarem por dificuldades afetam diretamente o empreendedor e sua unidade, seja por questões financeiras ou mesmo denegrindo a imagem da marca. Além dos maiores custos envolvidos com a franquia em função das taxas de franquia, de royalties e de propaganda, o franqueado sofre com maiores limitações e controles e menos liberdade de atuar. Portanto, podemos de forma resumida estabelecer o principal *trade-off* associado à escolha que deve ser feita por parte do empreendedor entre uma unidade independente ou uma franquia, devendo este optar entre mais liberdade e autonomia em detrimento de maior segurança no sucesso do empreendimento.

CAPÍTULO 6 - *FRANCHISING* NO BRASIL

No Brasil, embora se possa falar de *franchising* mesmo que de formas primordiais desde 1940, foi em 1970 que juntamente com a internacionalização de franquias por parte de empresas americanas o *franchising* ainda que de forma rudimentar e não muito estruturada começou a tomar forma e teve seu início. Algumas empresas principalmente no ramo de veículos e combustíveis iniciaram a prática, porém foi na década de 1980 juntamente com o desenvolvimento do setor de *shopping centers* no país que franquias dos mais diversos segmentos, como alimentação, ensino, confecções e cosméticos impulsionaram o *franchising* aumentando de forma expressiva a quantidade de franqueadores e franqueados. Iniciado tardiamente quando comparado a outros países, o desenvolvimento do *franchising* no Brasil ocorreu de uma forma quase que natural e mesmo podendo se espelhar em modelos estrangeiros, a cultura do brasileiro, empreendedor e ansioso por independência financeira, além do sucesso dos investimentos em bens reais no país, como imóveis e pontos comerciais, contribuíram para o sucesso desse modelo, que até chegar ao nível de profissionalização que apresenta hoje, operou por muito tempo de uma forma arcaica e desregulada onde muitos franqueadores não estabeleciam unidades piloto para testar seus conceitos e uma grande parte dos franqueados não tinha contrato assinado. O desenvolvimento do *franchising* no Brasil, se deve também a iniciativas pioneiras e empreendedoras, como a da rede de cosméticos O Boticário, hoje com mais de 2500 lojas e até mesmo dos Correios, que abriu mais de 1600 unidades até ser impedida em 1995 por questões políticas e legais a continuar com sua expansão através de franquias, uma vez que as franquias públicas no país foram impedidas. O sucesso dessas marcas comprova hoje a tendência de crescimento das franquias como uma opção de canal de distribuição.

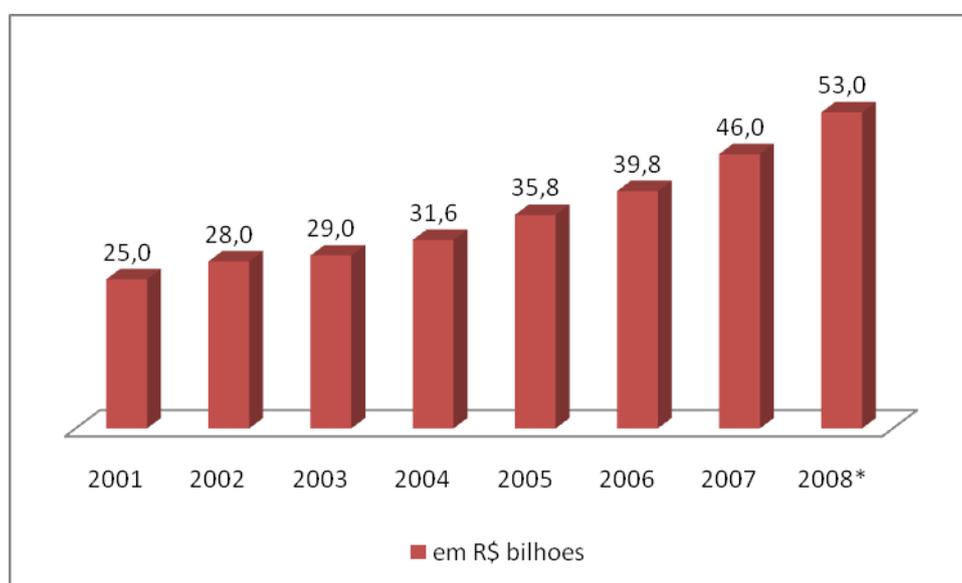
Nos últimos anos o *franchising* no Brasil vem se tornando uma opção cada vez mais comum não só para fabricantes como uma opção para a distribuição de seus produtos ou para varejistas como uma opção de expansão, mas também para pessoas físicas, empreendedores que optam por uma franquia como um negócio próprio e como sua principal fonte de renda. Comprovado pelos números do setor, que apresenta um fantástico crescimento tanto em número de redes franqueadoras, que dobrou em número de marcas entre 2001 e 2007, quanto em faturamento que apresentou um crescimento de 84% no mesmo período, como pode ser visto nos Gráficos 2 e 3 abaixo.

Gráfico 2 – Número de redes franquadoras no Brasil



*Previsão

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising*

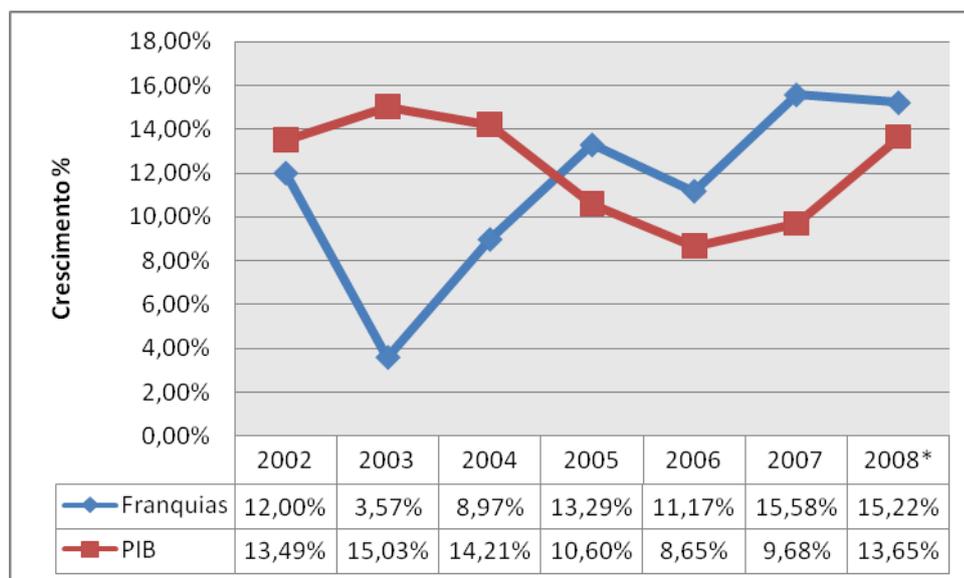
Gráfico 3 – Faturamento do setor de *Franchising* no Brasil

*Previsão

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising*

Nos últimos anos, o crescimento invejável do *franchising*, recentemente maior que o do PIB nacional, o que pode ser visto no Gráfico 4 abaixo contrastando o crescimento de ambos em valores de R\$ correntes, faz com que o setor ganhe cada vez mais representatividade no crescimento brasileiro e com isso mais importância na economia. Além de sua participação econômica, o *franchising* hoje representa uma importante fonte de emprego para os brasileiros, que sem contar os empregos indiretos, gerou em 2007, 30 mil novos postos de trabalho, totalizando 594 mil empregos diretos até o fim do mesmo ano segundo levantamento feito pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*).

Gráfico 4 – Crescimento do faturamento do setor de *franchising* x crescimento do PIB nacional (ambos em R\$ correntes)



*Previsão

Fonte: IBGE e ABF (Associação Brasileira de *Franchising*)

O crescimento do *franchising* no Brasil apresenta características interessantes e algumas delas, no que tange a distribuição geográfica das unidades franqueadas, mostra uma certa concentração nas capitais e principalmente nos grandes centros, São Paulo e Rio de Janeiro. Sabemos que o Brasil apresenta dimensões continentais e, além disso, particularidades regionais muito específicas que fazem com que nem sempre um negócio que dê certo em um lugar, seja garantia de sucesso em outro. Responsáveis juntos por mais ou menos 45,4% do PIB nacional em 2005, São Paulo e Rio de Janeiro

com participação de 33,9% e 11,5% respectivamente, juntos concentram mais de 51% das unidades franqueadas no país. O fato de 66% das franqueadoras estarem localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, com 52% e 14% respectivamente, comprovam a teoria de que algumas empresas têm receio de se expandir para regiões mais distantes, onde não conhecem bem os costumes locais, preferindo primeiramente esgotar as possibilidades de expansão nas redondezas de sua sede. Fora isso, conta para essa concentração o fato de que o conceito de *franchising* ainda é relativamente novo no Brasil e pouco difundido fora dos grandes centros, apesar desta tendência estar mudando. Contam a favor de Rio de Janeiro e São Paulo, além de algumas outras capitais, o fato de desempenharem um papel de formadores de opinião e de vitrine para o resto do Brasil.

A distribuição das franquias no território brasileiro mostra quando comparado com a participação e representatividade de alguns estados no PIB que o mercado ainda tem muito para aonde se expandir. Cidades onde o comércio ainda é inexpressivo e que não contam com nenhum centro comercial significativo tendem a se desenvolver fazendo com que essa tendência de afunilamento de unidades franqueadas em grandes centros se ajuste, se equilibrando com a participação regional no PIB. O avanço e a consolidação do setor de *shopping centers*, que hoje conta com alguns grandes *players* com um número cada vez mais expressivo de inaugurações de centros comerciais tanto em grandes centros quanto em cidades menores, porém com potencial inexplorado, ajuda no desenvolvimento do comércio a nível nacional e paralelamente o avanço do setor de *franchising*.

O Brasil segue algumas tendências internacionais e cada vez mais empresas, grupos ou indivíduos com *know-how* e capital disponível suficiente se interessam por administrar marcas ou mesmo uma rede de lojas da mesma marca, fechando contratos de franquia onde vislumbram explorar algum mercado potencial específico, formando conglomerados especializados na gestão desses negócios. Outra tendência que se segue por parte dos franqueadores é a aspiração por parte de cada vez mais marcas especializadas em franquia tomarem o rumo internacional, expandindo seus negócios em âmbito global.

O Brasil figura entre os primeiros países no ranking de *franchising*, tanto em faturamento quanto em número de redes e unidades franqueadas. Com o desenvolvimento constante do setor e sua profissionalização iminente, além de um enorme potencial a ser explorado muitas empresas estrangeiras vêm com bons olhos a internacionalização em direção ao país, procurando parceiros e franqueados potenciais para entrarem no mercado brasileiro. As condições favoráveis do país, de sua economia e do setor fazem do Brasil um ambiente muito atrativo para o *franchising*.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÃO

Acredito ser indiscutível o bom momento econômico que o Brasil atravessou nesses últimos anos. Aliado ao panorama global de crescimento, o país ano após ano apresentou números cada vez mais sólidos, conquistando a confiança externa e tornando-se cada vez mais atraente aos olhos de investidores tanto internos quanto externos. Com uma economia bem aberta e uma concorrência cada vez mais acirrada as redes precisam se firmar cada vez mais rápido, ocupando espaços, conquistando território e fazendo parte o máximo possível da vida dos brasileiros. Com a globalização e a internacionalização de marcas sendo um fenômeno cada vez mais freqüente no panorama global de negócios, nem sempre as marcas conseguem crescer a uma velocidade rápida o suficiente que acompanhe a demanda dos consumidores e solidifique o modelo de negócios da empresa frente a concorrentes nacionais ou até mesmo internacionais. O crescimento do setor de *shopping centers* no país, justificado pela emergente classe média brasileira, aumentando o poder de consumo da população como um todo, fazendo com que a demanda nacional por bens e serviços cresça a números expressivos, colabora dificultando a capacidade de empresas ocuparem espaços se consolidando como *players* nacionais, bloqueando a concorrência e se firmando no mercado.

Pelo que pudemos observar ao longo do trabalho, diversas são as opções de uma empresa, seja ela fabricante para escoar e distribuir sua produção, seja ela varejista para expandir sua rede. Todas as opções apresentam desafios e benefícios, contemplando as empresas com vantagens e desvantagens ligadas a sua adoção. Não muito diferente, o *franchising* certamente proporciona diversos benefícios e viabiliza um vasto crescimento para as empresas, mas não podemos esquecer, porém dos desafios que este sistema apresenta, devendo os franqueadores tomar muito cuidado na seleção de seus franqueados, uma vez que estes serão os representantes de sua marca em suas regiões, podendo comprometer a imagem da marca, além de não cumprir com o que fora previamente acordado, comprometendo o resultado de suas unidades. Uma empresa disposta a adotar o *franchising* como estratégia para um crescimento acelerado, deve tomar cuidado também para não crescer a uma taxa além do que ela está preparada para controlar, garantindo o suprimento de produtos e a supervisão de padrões operacionais, podendo comprometer o sucesso de sua empresa se crescer mais do que pode dar conta.

Frente a um panorama econômico favorável, com um sistema cada vez mais sólido e com premissas cada vez mais firmes e difundidas no mercado, além dos números cada vez mais expressivos do setor tanto no Brasil quanto fora dele, afirmando o sucesso deste canal de distribuição como estratégia para o crescimento, o sistema de franquias, seja para um fabricante, um varejista, ou até como opção de investimento para um empreendedor, desponta cada vez mais como uma estratégia de sucesso e passa a ser uma das opções mais utilizadas no mercado brasileiro. Aliando o crescimento econômico junto com a necessidade de se firmar cada vez mais rapidamente no mercado, as empresas optam pelo sistema que viabilize sua expansão sem a necessidade de um investimento muito alto. Tomando os devidos cuidados, se certificando da eficácia do sistema visando atingir as metas pretendidas e se adequando às realidades da empresa, o *franchising* mostra-se vantajoso e se apresenta como uma excelente opção para a expansão de negócios e o crescimento de um número cada vez maior de empresas e redes.

8. BIBLIOGRAFIA

MAURO, Paulo César. *Guia do franqueador - Como desenvolver marcas mundiais*. Nobel, 2006.

VARIAN, Hal R.. *Microeconomia: princípios básicos – Uma abordagem moderna*. 6ª ed. Elsevier, 2003.

CARLTON, Dennis W.; PERLOFF, Jeffrey M.. *Modern Industrial Organization*. 4th ed. Addison Wesley, 2004.

CHERTO, Marcelo; CAMPORA, Fernando; DALL’OLIO, Carolina. *Mais que franchising – Como utilizar o que da certo nas franquias para otimizar o desempenho de outros canais de vendas*. Premier Máxima, 2006.

PEPALL, Lynne; RICHARDS, Daniel J.; NORMAN, George. *Industrial Organization: Contemporary Theory and Practice*. 3ª ed. South-Western Publishing, 2004.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. *Canais de Marketing e Distribuição*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHERTO, Marcelo; CAMPORA, Fernando; GARCIA, Filomena; RIBEIRO, Adir; IMPERATORE, Luis Gustavo. *Franchising – Uma estratégia para expansão de negócios*. Premier Máxima, 2006.

RIZZO, Marcus. *Franchise: o negócio do século*. Ottoni Editora: Rizzo Franchise, 2006.

NEVES, Marcos Fava. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. Universidade de São Paulo, 1999.

RATTO, Luiz; *Comércio – Um Mundo de Negócios*. Ed. Senac Nacional, 2004.

CHERTO, Marcelo; *Franchising – Revolução no Marketing*. McGraw-Hill, 1988.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. *Valor Especial – Franquias*. 25/06/2008.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION & PRICEWATERHOUSE COOPERS. *The Economic Impact of Franchised Businesses, Volume 1*. 2004.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION & PRICEWATERHOUSE COOPERS. *The Economic Impact of Franchised Businesses, Volume 2*.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. Em < <http://www.abf.com.br/> >.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Em < <http://www.franchise.org/> >.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Em < <http://www.receita.fazenda.gov.br/> >.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Em < <http://www.bacen.gov.br/> >.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Em < <http://www.ibge.gov.br/> >

MCDONALD'S. Em < <http://www.mcdonalds.com/> >.