

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

UM ESTUDO SOBRE FRANCHISING

Henrique Oswald da Silva Monteiro
Nº de Matrícula: 9514240-4

Orientador: José Henrique Tinoco de Araujo

Julho de 1999

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

UM ESTUDO SOBRE FRANCHISING

“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”.

Henrique Oswald da Silva Monteiro
Nº de Matrícula: 9514240-4

Orientador: José Henrique Tinoco de Araujo

Julho de 1999

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

Dedicado aos meus pais, à minha família, a minha avó Maria Isabel Oswald com quem pude contar nos momentos finais deste trabalho e a minha namorada.

**Acima de tudo e de todos dedico este trabalho à memória de Marcelo Sena
Fonseca, falecido em 06 de Fevereiro deste ano.
Meu melhor amigo.**

ÍNDICE

1. ENTENDENDO FRANCHISING	6
1.1 O que é Franchising?	6
1.2 Conceitos	6
1.3 Como tudo começou?	9
1.3.1 A evolução no mundo	9
1.3.2 O mercado no Brasil	14
2. COMO FUNCIONA O SISTEMA ?	21
2.1 O Franqueador	21
MANUAL DE OPERAÇÃO: UM EXEMPLO PRÁTICO	25
2.2 O Franqueado	27
2.3 Vantagens e Desvantagens do Sistema	30
2.3.1 Principais Vantagens	30
2.3.2 Principais Desvantagens	31
3. APRENDENDO COM OS LÍDERES	33
3.1 BIG “CASES”	33
3.1.1 O “Case” Coca-Cola	33
3.1.2 O “Case” McDonald’s	40
3.2 SMALL “CASES”	48
3.2.1 O “Case” Yázigi	48
3.2.2 O “Case” Boticário	50
4. CONCLUSÃO	54
5. ANEXO	57
A Íntegra da Lei N°8.955	57
6. BIBLIOGRAFIA	61

1. ENTENDENDO FRANCHISING

1.1 O que é Franchising?

São várias as terminologias adotadas pelos autores estudiosos do assunto para o sistema que analisaremos no presente trabalho. Os participantes do sistema são: de um lado o franqueador, detentor de um método de produção que por falta de recursos ou pelo simples desejo de expansão do negócio outorga a um terceiro, o franqueado, o direito de explorar sua marca, produzir ou comercializar o produto desenvolvido pelo primeiro. O franqueado, de outro lado, é a “perna” carente de conhecimento sobre o negócio, mas que deseja com recursos próprios investir em um negócio não demasiadamente arriscado. Alguns chegam a comparar o relacionamento entre franqueador e franqueado à um casamento regido de normas e condutas pré- estabelecidas e de certa forma importantes para o futuro do negócio. Outros entendem o sistema como simplesmente uma forma de licenciamento no qual o detentor de um produto provê à um terceiro a permissão de distribuição deste. Mas ao mesmo tempo em que a formalização de um contrato mostra-se importante não apenas na atividade específica do franchising, vemos hoje em dia uma grande flexibilidade, principalmente por parte do franqueador, no que tange às relações que permeiam esta atividade.

1.2 Conceitos

No que se refere aos principais formatos do sistema de franchising atualmente mais desenvolvidos pelos autores do assunto, destacamos: o Franchising Tradicional ou Product and Trade Mark Franchising¹, e o Business Format Franchising². Cláudia

¹ Termo que significa Franquia de Marca e Produto.

Pamplona trata o primeiro tipo de franquia como mais rudimentar e o segundo como o modelo ideal³, veremos.

Quando a Singer Sewing Machine Company por volta de 1850 outorgou à uma série de comerciantes independentes a possibilidade de comercialização de seus produtos estava praticando o que hoje chamamos de Franchising Tradicional, ou seja, canais de distribuição nos quais o franqueador dá ao franqueado o direito de utilizar-se de sua marca. Os fabricantes de bebidas como a Coca-cola, os de veículos como a Ford, e os de combustíveis e derivados de petróleo como a Shell, são exemplos maiores desta prática. Esta última, por exemplo, vende aos seus autorizados ou revendedores os derivados do petróleo, como a gasolina, a um determinado preço. Os postos de gasolina por conseguinte a revendem por um preço mais elevado ao consumidor final⁴. Não há por parte do dono da marca obrigações contratuais no que se refere a treinamento ou publicidade por exemplo, como ocorre no caso de um Business Format Franchising.

A Select, marca detida pela Shell no ramo de lojas de conveniência, é um exemplo típico de Franquia de Negócio Formatado. Temos, portanto, dois formatos distintos de gerenciamento de franquias habitando um mesmo espaço físico. Mas as diferenças entre estes são enormes.

Numa Franquia de Negócio Formatado, o franqueador apresenta ao candidato a franqueado um pacote de técnicas, métodos, assistências e assessorias que permita a este comercializar seus produtos e serviços, mantendo sempre a padronização e qualidade destes, com o objetivo final e crucial de manter a fidelidade do cliente à marca. A marca

² Termo que significa Franquia de Negócio Formatado.

³ PAMPLONA, Cláudia. *A Engenharia do Franchising*. 1.ed. Rio de Janeiro: QualityMark Ed., 1999. p.11

sozinha não sustenta, neste caso, o negócio. Assim sendo, é dever do franqueador passar àquele que tocará o negócio toda sua experiência à frente deste, caso contrário dificilmente obterá êxito.

Quanto ao âmbito do contrato estabelecido pelas partes envolvidas podemos citar: o Master Franchising⁵ ou Subfranchising, o Area Development Franchise⁶ e o Corner Franchise⁷.

O primeiro modelo destina-se a franqueadores de grande porte bem posicionados no mercado, com uma marca consolidada e que desejam de certa forma captar “market share” da concorrência(se esta existir). Neste o franqueador concede a subfranqueadores o direito de explorar determinada região de um estado ou país, obtendo maior controle e padronização da atividade do que tivesse gerindo um número vasto de unidades franqueadas espalhadas por países de grande extensão geográfica como Brasil e Estados Unidos. Os subfranqueadores escolhido são, na maioria dos casos, franqueadores antigos da própria companhia. O McDonald’s é o exemplo maior deste modelo tendo no Brasil dois Master, um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo.

No segundo modelo os area-development franchises atuam diretamente sobre determinada região. A diferença em relação ao primeiro é que não há subfranqueadores.

Na Franquia de Canto o franqueador se utiliza através de seu franqueado de um espaço físico que não lhe pertence para oferecer seus produtos. Dentre os modelos de franquia apresentados talvez seja este o mais perceptível ao consumidor. Os balcões de venda de

⁴ Por isso a existência de duas margens unitárias na venda de combustíveis(tecnicamente conhecidas como margens selling-in e selling-out).

⁵ Termo que significa Franquia-Mestra.

⁶ Termo que significa Desenvolvimento de Área de Franquia.

⁷ Termo que significa Franquia de Canto.

lojas de doces, de cartões de visita, de perfumes em shopping centers são os exemplos mais típicos.

Finalmente no que se refere à natureza(ou tipo) do franqueamento destacamos : franquias de indústria, na qual o franqueador transfere ao franqueado conhecimentos quanto ao processo produtivo de um determinado bem, como exemplo a Antarctica; franquias de produtos, na qual o franqueador tem exclusividade na venda de seus produtos, como exemplo a Shell e franquias de serviços, onde o franqueador através de técnicas próprias de atuação monta um pacote de prestação de serviços a terceiros a ser utilizado pelo franqueado, como exemplo os cursos de idiomas.

1.3 Como tudo começou?

1.3.1 A evolução no mundo

O sistema tradicional de franchising teve origem por volta de 1850 quando a Singer Sewing Machine Company, com sede em Connecticut – Estados Unidos – fez de comerciantes independentes donos de seus próprios negócios autorizando-os a comercializar seus produtos e fazer uso de sua marca. Atualmente a Singer ainda é uma grande produtora mundial de produtos como mobílias, utensílios domésticos e eletrônicos, ar-condicionados, ferros-de-passar, filtros d'água e eletrodos, e como o próprio nome diz máquinas de costura, sua principal vitrine. Presta seus serviços tanto no atacado como no varejo.

Com fundação que data de 1908, a GM tem crescido no mundo das maiores corporações industriais e se levássemos em conta somente a força de suas mais de 160 subsidiárias, joint ventures, e afiliadas, e sem contar as vendas de veículos, estaria ainda presente, no

rank das top 30 das maiores empresas da revista Fortune 500. Em 1996 atingiu números consideráveis, empregando 647.000 pessoas e associando-se a mais de 30.000 empresas fornecedoras no mundo inteiro. Como maior exportadora de carros e caminhões dos Estados Unidos, e produzindo em 50 países, a GM consegue ser presente em mais de 190 países. Comprovadamente o sistema de franquias responde 100% pelo sucesso atual da marca.

Em 1960, 40.000 unidades consumidas nos Estados Unidos a cada minuto. Em 1993, este número representava o que era consumido por segundo no mundo. Um ano depois da GM foi a vez da Coca-Cola outorgar franquias aos seus distribuidores para o engarrafamento de seu famoso xarope. Em fins da década de 1800, ninguém, inclusive seu inventor, alimentava atingir os números supracitados. “A Coca-Cola era apenas mais um na maré montante dos medicamentos de fórmula secreta impingidos ao público durante a idade de ouro do charlatanismo”⁸. No capítulo 3.1.1 estaremos investigando com mais detalhes este romance e entender por quê Asa Candler, dono da fórmula, num simples contrato com seus sócios transformaria o negócio da Coca-Cola, num dos sistemas de franquia mais espetaculares em todo o mundo.

A partir do início do século XX, seguindo o exemplo da Coca-Cola e da GM, e de certa forma sentindo-se afetadas pelo rápido crescimento destas, diversas outras empresas, de diversos setores, começariam a expandir suas redes de distribuição através do sistema de franquias.

Em 1917 foi a vez da rede de supermercados Piggly Wiggly ampliar sua rede de atuação. Fundada em Memphis, Tennessee, em 1916, a companhia pode ser dita como o primeiro

⁸ PENDERGRAST, Mark. Por Deus, pela Pátria e pela Coca-Cola – A História não-autorizada do maior dos refrigerantes e da Companhia que o produz. Ediouro S.A., 1993. p.27.

e verdadeiro armazém self-service instalado em território americano. Em mercados da época, consumidores apresentavam seus pedidos a balconistas que apanhavam seus produtos escolhidos das prateleiras. Clarence Saunders, um homem de idéias inovadoras e extravagantes, notou que os indivíduos perdiam muito tempo em simples compras. Desenvolveu então o método de self-service que conhecemos atualmente, expandido pelas mais de 600 franquias espalhadas nos Estados Unidos.

Mais a seguir em 1921, a Hertz Rent-a-car, uma das maiores locadoras de veículos do mundo adotou e vem instalando diversas franquias em todo o mundo. O pioneiro no aluguel de veículos foi Walter L. Jacobs, quem em Setembro de 1918, aos 22 anos, abriu a primeira operadora em Chicago. Começando com 12 modelos T Fords, Jacobs expandiu suas operadoras ao ponto de, em 5 anos, atingir receita anual de \$1 milhão. Em 1923, Jacobs vendeu sua operadora para John Hertz, presidente da Yellow Cab and Yellow Truck and Coach Manufacturing Company. Jacobs permaneceu como executivo top das empresas Hertz.

Allen e Wright inovaram e fizeram história com sua A & W Root Beer servindo refrescantes bebidas não-alcoólicas em canecas que até hoje se fazem presentes em prateleiras de colecionadores. A implantação, desde seu início, de franquias do produto fez com que inúmeras filiais fossem abertas por todo território americano. As filiais mais frequentadas localizadas em Wisconsin, Minnesota e Michigan – Estados Unidos – continuaram a vender suas canecas ao preço de \$5 cents. Muitos operadores desta área serviam pipoca, enquanto outros adicionavam cachorro quente ao seu menu. Operadores de outros estados expandiam suas opções acrescentando hambúrgueres. Em 1955 houve pressões tanto para elevação de preços das bebidas de \$5 cents para \$10, e deste para \$15 cents, quanto da litragem das bebidas em suas respectivas canecas e garrafas. A não

padronização de suas franquias levou à decadência da marca, que com o fortalecimento da concorrência teve de transferir suas filiais para outros países, principalmente asiáticos.

Um fosso entupido na casa de seu filho, em Iowa – Estados Unidos – levou Samuel Blanc a inventar em 1933 uma curiosa máquina que levaria a agilizar o trabalho que tinha em limpá-lo. A Grande Depressão do início da década de 30 fez com que trabalhadores desesperados por trabalho tivessem a chance de mudar de condição comprando sua própria máquina “Roto-Rooter” de Blanc, por \$250. Com a invenção nas mãos, iniciaram então o negócio Roto-Rooter, que a desde 1935 espalha suas franquias pelo mundo⁹.

Howard Deering Johnson começou em 1925 a produzir sorvetes. Esta empreitada ocorreu como resultado de sua experiência no ramo de farmácias localizadas em Wollaston, Massachusetts, um subúrbio de Boston e sua terra natal. Rapidamente, Johnson expandiu suas vendas instalando pequenas lojas de sorvete nas localidades de Boston. O primeiro restaurante foi criado em 1929 num novo edifício “bancário” em Quincy Massachusetts. A primeira franquia com o nome Howard Johnson apareceu em 1935. Neste ano, Reginald Sprague foi persuadido por Johnson a abrir uma loja de sorvetes e um restaurante no centro de Orleans em Cape Cod. Sprague era dono do restaurante, mas o nome e os produtos continuavam sob a chancela de Johnson. Após cinco anos da abertura de sua primeira franquia, 130 franquias já eram operadas por ele. Nos anos 50, partiu para o ramo de hotelaria onde obteve grande sucesso. Vinte anos depois já operava 1.000 restaurantes e mais de 500 chalés, sempre utilizando o emprego das franquias para expandir seus serviços e produtos.

⁹ Esta franquia é a mesma que atua no Brasil há anos.

Porém os anos 30 foi marcado pela expansão no número de operadores de postos de gasolina que tiveram franquias outorgadas pelas grandes companhias de petróleo, que viam no sistema uma saída para atender as necessidades do consumidor final, dado o crescimento da oferta. Moldava-se então o já estudado “franchising tradicional”.

Apesar deste último conceito de franchising ter-se desenvolvido velozmente, foi após a segunda guerra mundial que se consolidaria o conceito de franquia que temos hoje, ou seja, o modelo de franquia formatado. Terminado o conflito, o perfil da sociedade americana não era o mesmo. Ex-combatentes eram incapazes de serem absorvidos pelo mercado de trabalho dada a obsolescência de suas habilidades, castigadas com o advento da guerra. Para estes indivíduos o franchising possibilitou a oportunidade de reingressar no mercado, disputado agora por empresas que desejavam expandir seus negócios. Além disso um órgão do Governo Federal Americano – a Small Business Administration – incentivava estes homens (ex-combatentes), financiando-os para abertura de seus próprios negócios.

A década de 50 foi sem dúvida um marco para a consolidação do sistema conhecido até então com a entrada em cena do McDonald’s. Segundo John Love¹⁰:

“O segredo fundamental do sucesso do McDonald’s é a maneira como ele obtém uniformidade e dedicação a um método operacional sem sacrificar as forças americanas do individualismo e da diversidade. O McDonald’s consegue misturar conformismo com criatividade.”

O “case” McDonald’s será mais detalhadamente explorado no capítulo 3.1.2.

Os Estados Unidos foram, então, os primeiros a criar os elementos básicos¹¹ para a formulação do assunto, tendo, atualmente, mais ou menos 3.000 franqueadores, ligados

¹⁰ LOVE, JOHN F. *McDonald’s A Verdadeira História do Sucesso*. Bertrand Brasil. 1986. p.18.

a mais de 210.000 franqueados. Na Europa, o franchising só desenvolveu-se a partir da década de 80, tendo a França como líder com mais de 550 empresas franqueadoras e mais de 30.000 franqueadas. Veja quadro abaixo para maiores detalhes:

País	Número de Franqueadores	Número de Franqueados
Estados Unidos	3.000	210.000
Canadá	1.000	65.000
Brasil	805	28.500
Japão	714	140.000
Austrália e Nova Zelândia	600	26.000
França	550	30.000
Itália	500	18.500
México	450	17.000

Fonte: Associação Brasileira de Franchising

1.3.2 O mercado no Brasil

Quando Marcelo Cherto em 1988 escrevia sobre o sistema de franquias, em seu livro “Franchising – Revolução no Marketing”, o mercado no Brasil apenas engatinhava. Observa-se então uma clara dificuldade na obtenção de dados, naquela época, que pudessem delinear de alguma maneira o que chamamos até aqui de um sistema formatado de franquias. Hoje o franchising é uma realidade, como podemos comprovar no quadro último.

No país, o início da concessão pelas empresas de suas primeiras franquias data da década de 50 quando o Yázigi percebeu um nicho de mercado promissor e até então não explorado: cursos de línguas para brasileiros. A rede, com uma estratégia focada na satisfação e na qualidade do ensino ao aluno – e mais, a recomendação que cada aluno satisfeito poderia fazer a outro - conseguiu criar uma imagem sólida e diferenciadora para o tipo de produto que desejava vender. Em 1979 foi a vez do Boticário inovar, com a produção de cosméticos diferenciados dos produzidos externamente já que adaptava seu produto às características típicas brasileiras. Com o desenvolvimento de outras

¹¹ Titularidade de um nome ou marca, concessão de licença, normas, forma de retribuição, proteção

empresas, delineava-se no país, um grande interesse pelo assunto dado o grande potencial que o mercado trazia.

Foi na chamada década perdida que observamos o surto de franquias no país, implicando num crescimento considerável do número de franqueados e franqueadores entrantes. Numa década em que o setor produtivo foi prejudicado, haja vista a importância transferida à ciranda financeira, a performance do mercado de franquias de certa forma fugiu regra. O período posterior ao plano megalomaniaco de Collor também foi marcado pelo crescente aumento no interesse dos indivíduos na implantação de franquias próprias. Conclui-se então, e confirmado pelos números abaixo, que épocas posteriores ao período de crises marcaram a alavancagem do sistema até aqui estudado.

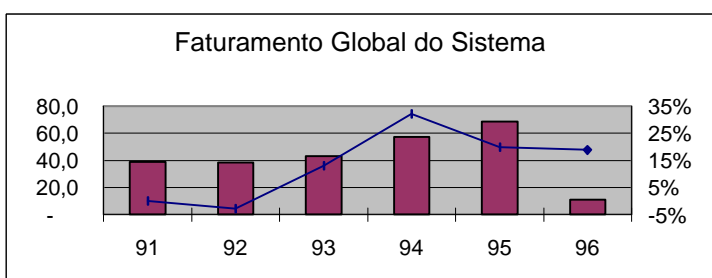
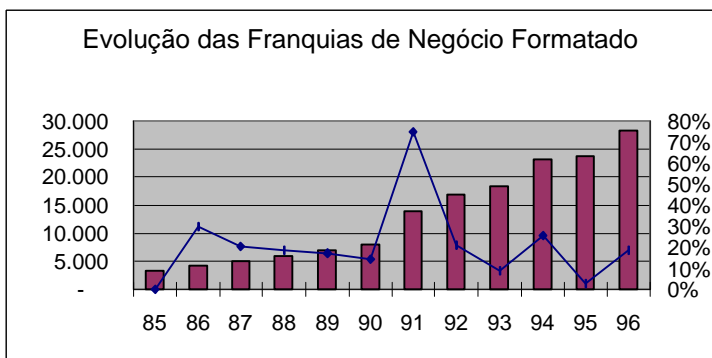
Períodos de crise não inviabilizaram o sistema.

ANO	Unidades	Taxa de Crescimento
1985	3.236	-
1986	4.200	29,8%
1987	5.061	20,5%
1988	5.990	18,4%
1989	7.012	17,1%
1990	8.005	14,2%
1991	13.998	74,9%
1992	16.891	20,7%
1993	18.398	8,9%
1994	23.118	25,7%
1995	23.765	2,8%
1996	28.240	18,8%

Fonte: Revista PEGN - ABF

ANO	Faturamento Global US\$Bi	Taxa de Crescimento
1991	39,1	-
1992	38,1	-2,7%
1993	43,1	13,1%
1994	57,0	32,3%
1995	68,4	20,0%
1996	10,5	18,8%

Fonte: Revista PEGN - ABF



Observamos no livro de Marcelo Cherto escreveu em 1988, “Franchising – Revolução no Marketing” sua dificuldade na captação de informações que moldasse o que hoje chamamos de franquia de negócio formatado. Naquela época o sistema estava apenas engatinhando, e a amostra para fins de pesquisa de números que confirmassem alguma tendência, ainda não era expressivo.

Atualmente, contamos com aproximadamente 1.000 empresas franqueadoras(destas 11% são “importadas”) que se utilizam do sistema através de 53.641 empresas(unidades franqueadas), as quais representam 90% dos estabelecimentos que operam com franchising no Brasil. 55,2% operam com franquia de marca e produto, sendo 95% constituídos por franqueados e 5% por franqueadores, enquanto que os outros 44,8% que se utilizam de negócios formatados possuem 16% de unidades próprias e 84% são franqueados. O franchising é ainda responsável por 24% do faturamento bruto do varejo no Brasil e, conforme procede no mercado internacional, busca-se uma maior utilização do sistema no segmento de serviços¹².

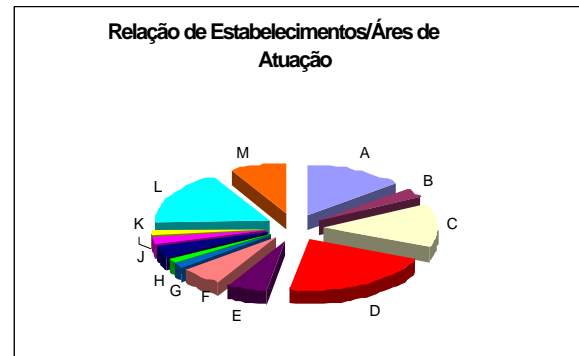
No que se refere à setorização do sistema buscamos os dados no sexto Censo de Franchising realizado em 1995. Os estabelecimentos aparecem em diversos setores, mas são concentrados principalmente no setor terciário da economia.

¹² PAMPLONA, CLÁUDIA. *Engenharia do Franchising*. QualityMarker Editora. 1999. p.70.

	Segmentos	% Participação
A	Alimentação	12,3%
B	Decoração, utilidades e construção	3,3%
C	Diversos*	12,3%
D	Educação e treinamento	19,2%
E	Esporte, saúde e beleza	4,9%
F	Impressão, sinalização e fotografia	5,3%
G	Infomática e eletrônica	1,3%
H	Lazer, turismo e hotelaria	1,2%
I	Limpeza e conservação	3,3%
J	Locação de veículos	2,1%
K	Lojas de conveniência	1,1%
L	Perfumaria e cosméticos	15,6%
M	Produtos e serviços para veículos	7,2%

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios

*Não inclui a unidade própria do correio

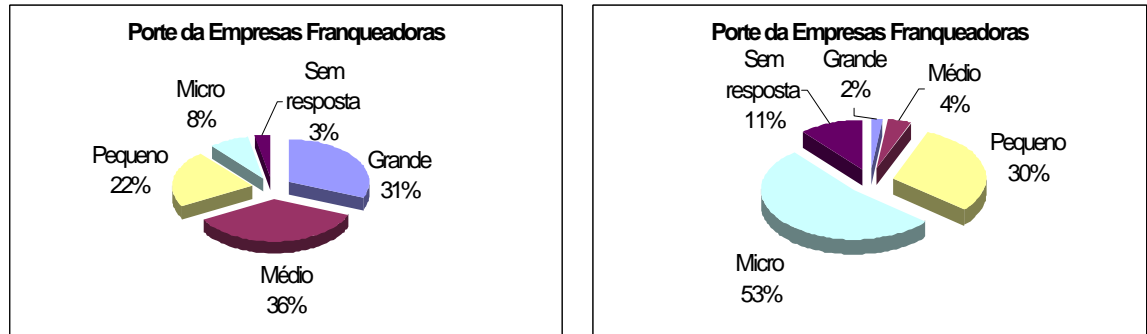


Existe, como percebemos pelos números, uma maior representatividade no número de franqueados no setor de alimentação, porém de todos os setores que prometem maior participação num futuro próximo destacamos os de lazer, turismo e hotelaria e o de informática e eletrônica, dado o consumo reprimido que estes apresentam. Dos segmentos apresentados os que mais faturam são em ordem: alimentação, vestuário e esporte, saúde e beleza. Dos que possuem maior número de estabelecimentos franqueados, destacamos em ordem: educação e treinamento, perfumaria e comércio e diversos.

Quanto a localização geográfica dos franqueadores, a região sudeste é a que mais atrai empresas dada a grande concentração de capital nesta , enquanto que os franqueados acabam preferindo regiões em que a concorrência ainda não se estabeleceu. Assim sendo, em estados em que há maior número de franqueados poderá existir menor número de franqueadores.

Quanto ao porte das empresas franqueadas no Brasil o gráfico abaixo indica que há uma predominância de microempresas, sustentando o fato de ser o sistema de franchising um

método alavancador deste tipo de empresas. Em relação às franquadoras percebemos uma divisão do porte em relação à distribuição.



As assistências prestadas pelos franquadores são importantes a medida em que propiciam uma estruturação fundamental para aqueles que não possuem experiência e capacidade financeira no que se refere a contratação de uma consultoria externa que possibilite um bom desempenho principalmente na fase inicial, de reconhecimento e aprendizagem do negócio.

No entanto, é de suma importância que o contrato firmado entre as partes explicita as futuras assessorias a serem prestadas pelo franquador de forma muito clara, pois o não comprometimento e execução das mesmas pode levar a conflitos de ordem legal pelo não cumprimento dos acordos firmados.

A tabela abaixo mostra claramente a divisão de tarefas das assessorias prestadas pelos franquadores aos seus franqueados. As assistências de um modo geral se concentram nas fases iniciais da atividade, sendo ineficientes no que tange ao constante acompanhamento da franqueada ao longo de sua existência. Além dos números abaixo uma outra forma de se analisar a eficiência prestada pelas assessorias é buscar quantos franqueados de uma determinada rede abriram uma segunda loja. Segundo entrevista de Daniel Plá, atual presidente da associação de franchising do Rio, concedida em seis de

Junho deste ano ao jornal “O Globo” “...parceiros que abrem um segundo ponto são, certamente, uma indicação de experiência anterior bem sucedida”.

Serviços prestados aos franqueados	Recebem (%)
Assistência Jurídica	28,1
Assistência para Financiamento	30,5
Assistência Contábil	30,7
Assistência contratual da locação	33,3
Assistência na administração financeira	34,6
Assistência na administração de pessoal	41,2
Reciclagem periódica, gerentes/funcionários	47,7
Reciclagem periódica do franqueado	52,2
Assistência no controle de estoque	53,6
Manuais de operação	59,5
Orientação de mercado	60,1
Assistência no setor de compras	61,4
Assistência especial nos primeiros meses	68,0
Assistência na inauguração	69,3
Assistência na análise do ponto comercial	70,6
Treinamento inicial gerente/funcionários	72,5
Assistência no projeto de instalação	73,2
Treinamento inicial para o franqueado	75,8
Assistência no projeto e decoração	80,4

Fonte: Pesquisa - SEBRAE - 1990

A contrapartida para obtenção de todo know-how, treinamento e capacitação fornecidas pelo franqueador são as cobranças das taxas que compõe uma parcela dos custos arcados pelo franqueado. Na tabela abaixo vemos que a parcela de investimentos iniciais médios¹³ abaixo de US\$30 mil representam somente 27% do total de investimentos do setor. Mas a verdade é que atualmente é possível começar um negócio com investimentos a partir de US\$10 mil. Segundo Daniel Plá o que interessa realmente é a vontade do franqueado em estar a frente do negócio: “Hoje, até os grandes franqueadores sabem que o franqueado ideal não é o que tem muito dinheiro...O franqueado ideal é o que fica à frente do negócio, o que precisa daquele negócio para viver. Por isso, os franqueadores passaram a criar vários tipos de franquia, dentro da mesma marca, com volume de investimento diferenciado: para atrair diferentes faixas de franqueados.”

Com base nos resultados do sexto Censo Franchising no Brasil, 92,53% do faturamento das redes de franquia ficaram por conta dos franqueados e desse percentual 86% são de responsabilidade das franquias de marca e produto. As franquias de marca e produto são em 97,7% sustentadas pelas franqueadas enquanto que as de negócio formatado tem em média 62% do seu faturamento sustentado pelas mesmas.

Investimento Médio Inicial do Franqueado (US\$)	Participação (%)
Até 10.000	6,0
10.000 a 20.000	9,0
20.000 a 30.000	12,0
30.000 a 50.000	17,0
50.000 a 100.000	32,0
Mais de 100.000	24,0

Sexto Censo de Franchising

¹³ Não estão computados os valores para aquisição de pontos comerciais

2. COMO FUNCIONA O SISTEMA ?

2.1 O Franqueador

Tornar-se um franqueador, a primeira instância, não parece algo complicado. Bastaria um empresário dono de uma marca conceder à outro o direito de utilizá-la. Talvez seja este o maior motivo da taxa de mortalidade atual encontrada nas redes de franquias: desconhecimento e não conscientização da complexidade que envolve a formatação de uma franquia. O empresário deve entender que o sistema não é somente uma forma de expandir seu negócio, mas um projeto que modificará toda a estrutura organizacional já existente.

O processo de formatação do negócio para o franqueador pode ser subdividido em três etapas que certamente viabilizarão um resultado mais proveitoso quando da maturação do mesmo: 1.Fase Inicial, engloba os elementos básicos para a formatação do negócio; 2.Fase de Estruturação, visa compor o produto a ser vendido e os elementos de suporte à venda e 3.Fase de Execução, objetiva a implementação na prática do modelo pré-moldado.

1. Fase Inicial

Na fase inicial o franqueador deve-se perguntar: Eu realmente conheço o negócio em que estou inserido? Estou preparado para colocar à disposição de um terceiro todos os recursos necessários para a gestão do negócio? Tenho plenos conhecimentos do sistema de franquias(sei como funciona)? Tenho claro meus objetivos relacionados à esta nova investida? Qual o perfil inicial que meu negócio terá? Qual o posicionamento técnico que a franquia terá? Como vemos são perguntas básicas mas ao mesmo tempo essenciais para

aquele que deseja iniciar um novo projeto. A plena confiança e segurança na realização efetiva do negócio é condição primordial para a obtenção do sucesso. Com a idéia já “comprada” faz-se necessário equacionar toda e qualquer dúvida.

2. Fase de Estruturação

Nesta fase o franqueador deve procurar dar ênfase nos seguintes aspectos:

- ◇ Pesquisa de Projeto – deve-se avaliar aspectos mercadológicos como análise da demanda. O mercado em que atuarei está saturado? Há meios de expansão? Como são meus concorrentes? Operam com o mesmo negócio que eu? Operam com o mesmo negócio que eu e possuem franquias? Caso o concorrente não opere o mesmo negócio que eu, mas propõe um investimento inicial para sua franquia igual ao meu, como conseguirei atrair um futuro franqueado em minha direção? Quanto a política de preços a ser utilizada, deve-se determinar a parte que estabelecerá os métodos e promoções se o franqueador ou o franqueado. Caso seja o franqueador qual a flexibilidade a ser outorgada ao franqueado para a decisão de pricing. Quanto à localidade em que a franquia atuará deve-se estudar o perfil econômico, financeiro e cultural da população. Qual o público-alvo do produto a ser ofertado?
- ◇ Análise Financeira do Projeto – deve-se analisar o custo de implantação do projeto, seu custo-benefício e impactos na estrutura da empresa. Quanto ao custo de implantação da unidade franqueada deve-se ter uma estimativa de faturamento e custos diretos e indiretos tomando-se como base uma unidade piloto(que pode ser uma unidade própria), além de um cálculo do investimento inicial que compreende: Ativo Permanente, Capital de Giro e Despesas Pré-Operacionais. Um Project Finance pode ser desenvolvido(individualmente dependendo da capacidade do empresário,

caso contrário recorrer à uma consultoria) destacando pontos como: fluxo de caixa, tempo de retorno do investimento (pay-back time), VPL, TIR, Break-Even Point, análises de sensibilidade, riscos e incertezas, projeção de balanço patrimonial, projeção de DRE e projeção de DOAR.

- ◇ Cálculo das Taxas de Franquia – a taxa inicial de franquia (ou Franchising Fee) é paga somente uma única vez e projeta o dispêndio do franqueador na fase inicial de implementação do sistema, absorvendo também o reconhecimento da marca pelo mercado. A aceitação desta última pelo consumidor é o fator que torna esta taxa mais onerosa ao franqueado. É também através desta taxa que o franqueado ingressa efetivamente na rede com o direito de exploração da marca e do know-how do franqueador, além de poder vender seus produtos e serviços. A taxa periódica ou royalties é aquela que quantifica o custo gerado pelas assessorias prestadas pelo franqueador sendo estabelecida através de pagamentos mediante um percentual incidente sobre o faturamento bruto (ou líquido) ou sobre o preço da mercadoria fornecida ao franqueado. O direito de utilização da marca também é absorvido na composição desta taxa. A taxa de publicidade talvez seja o elemento mais interessante no sistema de franchising. Quando bem utilizada¹⁴ proporciona aos franqueados, e conseqüentemente ao dono da marca, uma externalidade altamente positiva. Pelo fato do custo de uma campanha publicitária, por exemplo, estar sendo rateada por cada um, na verdade quem ganham são todos.

- ◇ Aspectos Jurídicos do Sistema – como um contrato estabelecido entre franqueado e franqueador a legislação do sistema de franchising carecia desde seu início de uma formalização em forma de lei. Até 1991 quando o projeto de Lei N°318/91 foi

aprovado, um simples acordo em forma de contrato entre as partes era o que sustentava o sistema. A Lei N°8955/94¹⁵ que dispõe sobre o contrato de franquia é originária do projeto supra-citado e mesmo trazendo auxílios quanto a prática jurídica do franchising no Brasil notamos uma certa abrangência em seu contexto, principalmente quando tratamos de franquias de marca e produto. Para proteção a marca é necessário que o franqueador a registre junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Isto irá impedir a exclusividade na utilização da marca pelo franqueado(e por terceiros da mesma maneira). A Circular de Oferta de Franquia é parte integrante da Lei N°8955/94. Este instrumento é de obrigatória apresentação ao franqueado 10 dias antes da assinatura do pré-contrato ou contrato e visa informar ao futuro candidato tudo o que diz respeito ao negócio que irá se estabelecer(constam o balanço da empresa nos dois últimos anos, o contrato de franquia, a lista de todos os franqueados e ex-franqueados que deixaram o negócio nos últimos 12 meses, etc). Somente através da COF o franqueador e franqueado poderão fechar negócio. O Contrato firmado entre as partes deve ser o mais específico possível, devendo quando possível atentar para os seguintes elementos(essenciais): titularidade e concessão de licença da marca, idéia, serviço ou produto e retribuição pela utilização do bem por parte do franqueado(taxas).

- ◇ Manuais de Operação – O Manual de Franquia tem como objetivo transferir ao franqueado a experiência acumulada pelo franqueador em seus anos de operação. O Manual deve trazer um detalhamento prático de como proceder com aquela atividade e permitir ao franqueado tirar qualquer dúvida que eventualmente terá no curso de seu aprendizado e no seu dia-a-dia .

¹⁴ Implementação eficiente de uma política de marketing.

¹⁵ Na Íntegra pode ser analisada no ANEXO(N°5).

MANUAL DE OPERAÇÃO: UM EXEMPLO PRÁTICO

Na prática como deveria ser formado um manual de uma loja de conveniência, por exemplo? O negócio loja de conveniência foi criado inicialmente para alavancar as vendas e dar melhor aproveitamento à área e mão-de-obra ociosas em postos de gasolina¹⁶. O varejo de conveniência é caracterizado por lojas normalmente pequenas que permanecem abertas 24hs por dia, lida com produtos de giro alto, que pela facilidade trazida por fatores como localidade, estacionamento, segurança e outros pratica preços relativamente mais altos que o varejo habitualmente conhecido.

Após uma explicação inicial sobre com o que lida a atividade, o Manual deve trazer uma descrição detalhada sobre diretrizes básicas, sistemas de qualidade, produtos e serviços desenvolvidos no estabelecimento. Vamos a algum deles:

◇ Produtos – para um negócio que lida com uma grande quantidade de itens torna-se necessária uma gestão eficiente de seu mix de produtos. O franqueado deverá ser capaz de responder a perguntas básicas como: o que meu público quer? Devo utilizar marcas líderes? Como vou expor meus produtos? Como um supermercado, a loja de conveniência também é subdividida segundo os gêneros dos produtos a serem vendidos. Há uma separação visual entre as seções: fast-food, bebidas alcoólicas, bebidas não-alcoólicas, tabacaria, mercearia, bombonière/snacks, rotisseria, publicações, higiene /perfumaria /farmácia /limpeza e diversos. A composição dos produtos que compõem o mix acima depende de como o franqueado irá responder as perguntas supra-citadas.

¹⁶ 80% destes estabelecimentos se concentram em postos de gasolina.

- ◇ Equipe – para haver integração e comprometimento da equipe de vendas, preliminarmente devem ser construída algumas atividades básicas para o futuro atendimento ao consumidor. São elas: definição de funções, identificando integrantes e suas atribuições no negócio; remuneração, apresentação de uma política de salários; treinamento, desenvolvimento de um programa amplo e contínuo de reciclagem de funcionários.
- ◇ Merchandising – estabelecimento de técnicas e procedimentos para criação de um “ambiente de vendas” na loja, desenvolvendo fatores como: serviço, imagem, marcas, lay-out, iluminação, espaços de circulação, etc.
- ◇ Suprimentos – manutenção adequada e acompanhamento constante através de uma eficiente administração de compras, estoque, inventário, tendo como sempre o objetivo de maximizar o potencial de vendas do estabelecimento.
- ◇ Administração de Preços – estabelecimento de uma estratégia de vendas compatível com o que o mercado estabelece. Qual o objetivo, vender produtos com margens baixas buscando alto giro ou ganhar mais por unidade vendida? Basta comercializar marcas líderes do mercado? Como será minha política de marcação de preços diante do estabelecido pela concorrência?
- ◇ Procedimento de Vendas – Como fazer o cliente retornar várias vezes? Talvez seja esta a alma do negócio: criar lealdade do cliente à marca. Para isso elementos como bom atendimento, apresentação pessoal dos funcionários, receptividade, cortesia, boa vontade, pronto-atendimento, satisfação em servir tornam-se essenciais no dia-a-dia da atmosfera de vendas.

◇ Promoções – para uma loja de conveniência promoções devem ser vistas como oportunidades para o consumidor não como uma característica marcante do negócio. Meu público-alvo procura preço nesta atividade? Certamente não! Promoção não é apenas reduzir o preço de venda do produto final. Gratificações como brindes são bem vistas ao consumidor, objetivando sempre surpreendê-lo de forma positiva.

1. Fase de Execução

Na fase de execução o franqueador começa a perceber a importância de todos os elementos até aqui traçados, colocando na prática a formatação previamente analisada e estudada. Um procedimento comum para pôr em prática: a viabilidade do franchising, inovações, treinamentos iniciais de novos franqueados e respectivos funcionários e novas tecnologias é o estabelecimento de uma unidade própria ou loja-piloto que, mantida pelo franqueador, tem por finalidade não perder contato com o dia-a-dia do cliente.

2.2 O Franqueado

Os livros que têm o franchising como estudo exaltam em demasia os cuidados e cautelas que o franqueador deve ter quando da expansão de seu negócio pelo sistema do franchising. Na verdade essa cautela é, da mesma forma importante, quando analisamos o lado do franqueado.

Buscar o sistema de franquias pelo baixo risco que o mesmo traz ou porque já há um mercado garantido para os produtos e/ou serviços prestados ou porque o franqueador dá todo suporte necessário à atividade a ser desenvolvida ou na esperança de um retorno financeiro compensatório são alguns dos erros primários para aqueles que desejam ingressar nesta empreitada.

Marcelo Cherto em seu livro “Franchising-Revolução no Marketing” cita alguns pontos básicos para o sucesso do franqueado no ramo de atividade optada:

- ◇ Escolher um ramo de atividade com o qual tenha afinidade. Como dito anteriormente o retorno financeiro não deve ser condição inicial para entrada no negócio.
- ◇ Comparar o retorno e benefícios da abertura de um negócio próprio com o de uma franquia. O que o franqueador pode me dar que eu não consigo por mim mesmo?
- ◇ O conhecimento do negócio ao qual atuará não deve ser exclusividade do franqueador. Identificar tendências e mudanças, assim como estar atualizado sobre as ações da concorrência fazem parte do escopo de seu trabalho.
- ◇ Evitar “aventuras”. Escolher um ramo de atividade compatível com os recursos financeiros que dispõe. Poucos negócios têm sucesso repentinamente.
- ◇ Colher todas as informações necessárias sobre o franqueador, consultando antigos e atuais franqueados da rede para verificar se o negócio em que irá se inserir é de fato bom e se corresponderá às suas expectativas. Para isso a apresentação da Circular de Oferta da Franquia por parte do franqueador torna-se necessária para que o franqueado colha todas as informações sobre seu futuro parceiro. A não-associação do franqueador à ABF(Associação Brasileira de Franchising) pode ser um indicativo de algum problema com a empresa, para isso também é satisfatória a checagem desse motivo.¹⁷
- ◇ Analisar os elementos específicos que se fazem presentes no sistema:
 - custo de instalação da franquia;
 - gastos com estoque, marketing e treinamento;
 - custos de manutenção;

¹⁷ A comissão de ética da ABF monitora a atuação dos associados e descredencia os que não seguem seu código de ética.

- reserva de caixa necessária;
 - cobrança de taxas;
 - faturamento médio mensal estimado;
 - prazo de retorno do investimento;
 - compatibilidade entre o investimento inicial e suas possibilidades, além de:
 - tomar conhecimento da Lei do Franchising;
 - verificar se a marca está registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial;
- ◇ Buscar assessorias e informações sobre o sistema em Instituições como a ABF- Associação Brasileira de Franchising ,o Instituto de Franchising e SEBRAE.

Abaixo mostramos os fatores determinantes da preferência pelo sistema por parte dos franqueados e o sucesso do mesmo encabeça a pesquisa.

FATOR	Participação (%)
Sucesso do sistema de franchising	31,8
Notoriedade da marca	15,0
Experiência de outros franqueados	8,1
Produtos e serviços interessantes	7,5
Seriedade dos franqueadores	6,9
Assistência	5,8
Necessidade de segurança	5,8
Treinamentos	4,0
Apoio publicitário	2,3
Baixo índice de falência	1,7
Outros	8,7
Sem resposta	2,3

Fonte: Pesquisa - SEBRAE - 1990

2.3 Vantagens e Desvantagens do Sistema

2.3.1 Principais Vantagens

Para o franqueador a venda de uma franquia é bastante positivo, pois representa: uma maior apresentação da marca no mercado, incremento na receita, redução dos custos fixos de produção e de investimento inicial, rapidez na expansão da rede, capacidade de exploração de mercados distantes da “matriz”, “transferência de motivação” para terceiros já que estes serão agora seus próprios patrões, disposição dos seus produtos de forma exclusiva não expondo-os ao lado dos da concorrência além de criar know-how suficiente ao franqueado, capacitando-o a expandir a experiência adquirida aos outros parceiros entrantes da rede. Como vemos são tantas as vantagens que fica difícil rejeitar uma futura parceria, mas para que todos estes aspectos acima descritos se realizem é necessário que o franqueado esteja preparado a responder toda e qualquer dúvida que venha a surgir por parte de seu parceiro.

Da mesma forma as vantagens para o franqueado também são muitas. A utilização de uma marca já conhecida pelo consumidor e que goza de boa reputação torna-se um diferencial comparando-se com um empreendedor que iniciará um negócio novo e sem reconhecimento pelo público.¹⁸O produto e serviços já foram testados e, dependendo de sua aceitação no mercado, também aprovados. Na prática isso significa que os riscos gerados pelo lançamento de um novo produto no mercado, de conhecimento e qualidade não-garantida, são certamente minimizados. Fica claro que a perpetuação da qualidade e dos serviços prestados em relação à consolidação plena da marca dependerá de como o franqueado se comportará nesta atividade. O poder de barganha do franqueador frente

¹⁸ Segundo estatísticas publicadas, entrar num negócio já existente e de sucesso, reduz os riscos de fracasso em 90% dos casos.

ao seu fornecedor também pode trazer bons frutos ao franqueado, à medida em que os descontos conquistados através de sua relação comercial podem ser repassados ao seu parceiro. A existência de um fundo especial de publicidade abstém o franqueado de investimentos pesados em campanhas publicitárias e promocionais já que estes são rateados entre os demais participantes da rede. O desenvolvimento constante de novas tecnologias por parte do franqueador evita o nivelamento “por baixo” da rede, já que a padronização(muitas vezes requerida pelo negócio) pode representar um fator de limitação do espírito inovador do franqueado.

Como nenhuma atividade é livre de riscos e imperfeições, no sistema de franchising também identificamos algumas desvantagens.

2.3.2 Principais Desvantagens

Do lado do franqueador identifica-se uma certa redução do controle sobre as atividades desenvolvidas pelo franqueado. Com o passar do tempo é normal até que uma certa autonomia seja adquirida. Esta confiança e experiência conquistadas ao longo do tempo pode gerar conflitos, uma vez que o franqueado pode acabar criando suas regras próprias. Além disso, a partir do momento em que o franqueador transfere informações sobre o negócio, há uma perda de sigilo inevitável. Para tanto é necessária a inclusão no contrato de cláusulas de sigilo referente a questões de informações transferidas. Há ainda por parte do franqueador maiores custos de formatação da franquia uma vez que a padronização **inicial** da atividade é essencial para uma melhor identificação do consumidor à marca. O risco de desistência por parte do franqueado também é um fator preocupante uma vez que todo investimento inicial em transferência de know-how e

treinamento se perderia. Torna-se necessária então uma contínua motivação entre as partes visando sempre o sucesso do negócio.

Os riscos também estão associados às atividades desenvolvidas pelo franqueado. O “controle indireto” relacionado à gestão por parte do franqueador(do negócio) pode se traduzir numa falta de liberdade de ação do franqueado. Essa sensação de menor controle do negócio pode ser compensada se houver por parte do franqueado maior peso nas tomadas de decisão. A “restrição a uma única marca” significa que o franqueador tem exclusividade na utilização de sua marca. Para evitar conflitos a franqueadora deve abastecer à rede de forma eficiente cabendo ao franqueado administrar de perto o estoque. Um controle de ambas as partes evitará um desgaste da marca. O estabelecimento de taxas exorbitantes¹⁹ que incidem sobre o franqueado pode tornar o negócio inviável.

Vemos que uma vez formada a parceria, os atores do sistema têm direitos e obrigações bem definidas e que a execução eficiente destas reduzem significativamente os riscos inerentes do negócio.

¹⁹ Incompatíveis com os preços de mercado.

3. APRENDENDO COM OS LÍDERES

3.1 BIG “CASES”

3.1.1 O “Case” Coca-Cola

“Mudar a Coke é como se Deus desse à grama a cor púrpura.”

“Acho que não ficaria mais chocado se vocês queimassem a bandeira em frente a nossa casa.”

“Minha bem-amada Coke: Você me traiu. Saíamos juntos na semana passada, como fazíamos tantas vezes, e, quando nos beijamos, tive certeza de que nosso namoro acabara...Lembro-me de ter cruzado com você o campus da faculdade, discutindo a vida, o amor, e tudo o que tem importância...Lembro-me das noites de verão que compartilhamos juntos com a brisa, com gotas d’água colando-se delicadamente a seu corpo...Mas, na semana passada, senti o gosto da traição em seus lábios: você tinha o sabor suave, sedutor, adocicado, de uma mentira...Você se tornou uma prostituta, corrompida pelo dinheiro, negando seus ideais.”

A história da Coca-Cola sempre transbordou em números, análises de participação no mercado e testes de sabor comparativos com os produtos da concorrência. Esta representada pela Pepsi já incomodava a líder pois a preferência no gosto popular aos poucos mudava de dono. Mesmo gastando horrores em publicidade e, mesmo com seu sistema de distribuição altamente eficiente, a Coca-Cola perdia terreno em participação de mercado. A traição foi estampada pelas frases acima em destaque: uma nova fórmula, uma tentativa de conter o avanço da concorrente, uma mudança de gosto com o lançamento da Nova Coke e o povo sentiu-se enganado. Mas o gosto não era o problema, a Coca-Cola era uma velha amiga, uma parte do cotidiano, um talismã da

América, um ícone. Os químicos inovadores acabaram então por jogar a toalha, cedendo às pressões e trazendo de volta a velha Coke a um mundo agradecido.²⁰

O refrigerante que hoje conhecemos surgiu em meio à uma época em que ganhar dinheiro com fórmulas mágicas era moda. A mudança para uma sociedade urbanizada de usinas e fábricas em meio à uma Guerra Civil formava uma sociedade estressada. Ao mesmo tempo em que surgiam doenças caracterizadas por seus sintomas neuróticos, aproveitadores lançavam receitas médicas que transformavam-se em alternativas flagrantemente indecorosas para aliviar os sintomas. Por US\$1,00, os fabricantes destes medicamentos vendiam os pequenos frascos que custavam nada menos do que US\$0,10. As vendas eram alavancadas pelos gastos inimagináveis, para a época, em publicidade. Capacidade de curar o câncer, a tuberculose, a febre amarela, o reumatismo e outras doenças eram amplamente divulgado por aqueles que investiam neste negócio. Cartazes de anunciantes eram fixados em todos os lugares, muitas vezes cobrindo os da concorrência.

A concorrência entre as novas bebidas gasosas sacudiu a briga de foice no campo dos remédios de fórmula secreta. Segundo Pendergrast “...um autor da época calculou que menos de 1% dessas novas bebidas conquistava popularidade. Esse comércio de verão”, dizia o autor,” já está...tão sobrecarregado de xaropes e bebidas, que os vendedores não querem novo produto, a menos que possua virtudes fora do comum, ou que o inventor se disponha a gastar muito em publicidade.” A Coca-Cola poderia se incluir nestes 99% não fosse Asa Candler, que a adquiriu e a promoveu com grande astúcia.

²⁰ PENDERGRAST, Mark. *Por Deus, pela Pátria e pela Coca-Cola – A História não-autorizada do maior dos refrigerantes e da Companhia que o produz*. Ediouro S.A., 1993. p.22.

Ganhar um bom dinheiro com artigos que custavam centavos. Candler descobriu essa lição vendendo peles de marta e alfinetes, artigos de pequeno valor, no qual mais tarde aplicaria à Coca-Cola. Como farmacêutico achou que conseguiria mais sucesso do que sendo médico. Com um emprego conquistado a muitas custas e após um período de aprendizado no negócio de remédios, chegara realmente a ocasião de fazer dinheiro. Assim Candler não era nenhum brilhante inventor, mas seus textos agressivos, convincentes, oferecendo devolução do dinheiro gasto se os clientes não ficassem satisfeitos²¹ fazia dele um autêntico inovador de idéias. Seguindo a risca os métodos da época, lançou seu novo remédio já patenteado chamado Eletric Bitters que custava apenas US\$0,50 a garrafa e que levava o seguinte anúncio apelativo:

“Você está-se sentindo deprimido, seu apetite é ruim, você sofre de dor de cabeça, é agitado, nervoso e geralmente apático e quer virar uma brasa ... O que você precisa é de um alternativo que lhe purifique o sangue, provoque ação sadia do fígado e dos rins, restabeleça-lhe a vitalidade e lhe dê nova saúde e força. Você encontrará esse remédio no Eletric Bitters.”

Removidos os obstáculos no que se refere ao registro da empresa como sociedade anônima e patenteada como marca comercial, a Coca-Cola de Candler estava pronta para decolar. A chave do sucesso para o impulso de vez da marca era a publicidade. A maior parte do orçamento de publicidade foi gasta em placas que indicavam onde achar o produto, panfletos, anúncios em jornais, todos destacando o logotipo da marca. A grafia correta da marca Coca-Cola era algo que Candler zelava com intensa preocupação, já que não era incomum a apresentação da marca como coco-cola ou cocoa-cola, abrindo espaço para o uso da palavra pelos concorrentes.

²¹ Mesmo sabendo que poucos se aproveitariam disso.

Foi em 1894 que o espírito empreendedor de Candler floresceu. Objetivando conquistar pontos de vendas criou uma maneira simples e ao mesmo tempo engenhosa de divulgação de seu produto. Citando Perdergrast:

“Em 1894, voltaram a ser distribuídos cupons que davam direito a uma bebida gratuita. Mais de US\$7.000 em cupons foram descontados naquele ano e no seguinte, equivalentes a 140.000 bebidas gratuitas em cada ano. Prometendo fomentar os negócios, o vendedor pedia ao dono de um ponto de venda os nomes e endereços de uma centena de fregueses regulares. Em seguida, os cupons com direito à bebida eram enviados pelo correio, juntamente com uma carta explicativa, sincronizada para chegar ao cliente exatamente no momento em que o ponto de venda recebesse sua encomenda de Coca-Cola e um suprimento de material de publicidade para exibir no local.”
“ ... Além disso, “prêmios”, recipientes com torneira, balança, armários, estojos, e relógios de parede eram oferecidos para estimular as vendas. Todos esses artigos, claro, exibiam com destaque o logotipo da Coca-Cola”.

Até 1895 a bebida em destaque era comercializada como um simples remédio. A partir deste ano porém, Frank Robinson o homem de Candler responsável pela publicidade da marca, realizou uma manobra brilhante quando descobriu que até aquele momento a empresa estava anunciando a bebida como um simples remédio e, se a promovessem como um refrigerante alcançariam as massas, milhares de pessoas. Como consequência disso os anúncios públicos da bebida deixariam de ser longos e explicativos tornando-se breves e simples: “Beba Coca-Cola. Deliciosa e Refrescante”.

Já em 1897 um plano de reembolso era instituído a fim de estimular os atacadistas, nos termos do qual quanto mais um representante vendesse de Coca-Cola no ano, mais ganharia como prêmio.

Talvez chegamos agora no momento mais apaixonante da leitura sobre a história da Coca-Cola e, por coincidência ao tema que nos interessa neste presente estudo. Às vésperas do século XX numa reunião que reuniu todo o pessoal da empresa, surgiu na

discussão sobre os resultados da companhia e demais decisões um tema que se tornaria polêmico principalmente para Asa Candler. Benjamin Franklin Thomas e Joseph Brown Whitehead, dois advogados do Tennessee, tinham vindo meses atrás com uma idéia e uma proposta comercial não antes pensada. Diziam eles: “Não seria maravilhoso se um cara conseguisse pôr esse troço numa garrafa e tampá-la, de modo que o gás não escapasse, podendo bebê-la quando quisesse?” Desafetos antigos de Candler por demasiados intrometimentos em seus negócios, Thomas e Whitehead pensaram para convencer o dono nesta nova investida. Além deste fato, já haviam ocorrido outras experiências de engarrafamento de bebidas que fracassaram pela produção de um produto de qualidade inferior dos até então comercializados. Candler dizia que não tinha dinheiro, tempo e cabeça para se meter no negócio de engarrafamento. Segundo ele: “... há gente demais, sem espírito de responsabilidade, que não dá a menor importância à reputação do que vendem, e receio que o nome do produto venha a ser prejudicado”. Embora não muito confortável com a idéia Candler acabou por assinar um contrato com Thomas e Whitehead dizendo aos novos sócios: “Se fracassarem nesse negócio, não voltem aqui para chorar no meu ombro, porque confio muito pouco nesse negócio de engarrafamento”.

No contrato estabelecido Candler tinha muito pouco a perder. Obrigava os agora parceiros a usar apenas xarope de Coca-Cola, que permaneceria como posse exclusiva da The Coca-Cola Company. Além disso, obrigava-os a atender todo o território abrangido no contrato sob pena de anulação do mesmo. Com certeza Asa Candler não tinha idéia das implicações e proporções que tal acordo traria para sua empresa. Concordou em vender o produto a US\$1,00 o galão e atender a toda publicidade necessária do franqueado. Talvez nenhuma das partes imaginaria que tal contrato

revolucionaria o negócio da Coca-Cola, e que resultaria no sistema de franquias mais inovadores de todo o mundo.

O folclore da Coca-Cola diz que um palpiteiro anônimo ofereceu-se a Candler para lhe dar um conselho de valor inestimável em troca de uma soma não especificada. Depois que pagou, o homem inclinou-se e sussurrou-lhe duas palavras no ouvido: “Engarrafe-a”. A história é claro, pura ficção. Na verdade, nenhum dinheiro mudou de mãos quando o contrato foi assinado. Candler deu literalmente de mão beijada os direitos de engarrafamento²². A sociedade formada por Thomas e Whitehead desfez-se por uma controvérsia sobre a firmação de contratos com outros engarrafadores. Thomas desejava a firmação de um contrato de dois anos temendo que a qualidade dos novos fornecedores não fosse satisfatória. Whitehead por outro lado queria conceder contratos mais longos com o objetivo de cativar a lealdade do futuro sócio. Com pouco dinheiro para sustentar um negócio de magnitudes respeitáveis, os dois assinariam contratos com engarrafadores, prontificando-se a fornecer-lhes o know-how necessário para tocar o empreendimento. Em troca, receberiam a metade dos lucros. As engarrafadoras de Thomas e Whitehead tornariam-se a “principais”, enquanto as instalações “franqueadas” seriam chamadas de “locais”.

Porém os contratos até então firmados mostravam-se frágeis. A publicidade gratuita fornecida por Candler em seu firmamento com advogados mostrou-se insustentável, assim como a insistência das matrizes em captar a metade dos lucros de suas sucursais. Em novembro de 1901 a companhia firmou um novo contrato repassando aos engarrafadores a responsabilidade de cuidar de sua própria publicidade, permitindo um

²² PENDERGRAST, Mark. *Por Deus, pela Pátria e pela Coca-Cola – A História não-autorizada do maior dos refrigerantes e da Companhia que o produz*. Ediouro S.A., 1993. p.79.

desconto de 10% por galão²³. A divisão dos lucros não afetaria perniciosamente os franqueados uma vez que passaria a ser calculado pela participação direta de 6% por caixa(ou ¼ de centavo por garrafa)²⁴.

Pendergrast afirma que talvez Thomas e Whitehead haviam enxergado o futuro com bem mais clareza do que Asa Candler. Continua dizendo: “Eram simultaneamente vendedores, líderes de torcida, agentes publicitários, engarrafadores, advogados, negociadores, capitalistas de risco, químicos e contadores. Criaram o protótipo do sistema americano de franquia e levaram a Coca-Cola às massas”.

Em 1904, ninguém mais conseguia se opor ao “negócio engarrafamento”. Neste momento existiam mais de 120 instalações em quase todos os estados do território americano. Em 1909, o número de fábricas chegava a 1.200 alcançando todas as cidades da América. Veazey Rainwater, dono de uma fábrica em Athens, Georgia, já dizia: “O negócio de engarrafamento possibilitou que a Coca-Cola fosse conquistada por milhares de indivíduos que nunca haviam provado ou mesmo visto a Coca-Cola permitindo que todos tomassem conhecimento do produto acondicionado em garrafas”.

O apaixonante nesta estória é saber que o sistema de franquias, tema neste trabalho estudado, está por traz de toda negociação e implantação do produto Coca-Cola. O mais interessante ainda é saber que o dono da marca permitindo ao franqueado, o engarrafador, a utilização de seu produto para comercialização e distribuição o tornou, sem um planejamento sólido e sequer conhecimento de causa, um homem rico. O engarrafador era um homem ainda mais fiel do que o dono dos pontos de vendas, uma

²³ O preço do xarope passaria a US\$0,90 por galão, pagando as engarrafadoras principais US\$0,10 por galão para um fundo promocional, repassando para as engarrafadoras locais este custo.

²⁴ PENDERGRAST, Mark. *Por Deus, pela Pátria e pela Coca-Cola – A História não-autorizada do maior dos refrigerantes e da Companhia que o produz*. Ediouro S.A., 1993. p.86.

vez que a Coca-Cola o enriquecera. Os próximos passos a serem dados seriam a padronização no serviço dos engarrafadores, aparência do produto, cores dos caminhões para entrega do produto e vários outros critérios que até aqui foram estudados para o alcance do sucesso no sistema de franquias.

3.1.2 O “Case” McDonald’s

“A história do McDonald’s System é a história de uma organização que aprendeu como aproveitar a força de empresários – não um punhado, mas centenas deles. Ele é controlado por decisões de bem comum não é assentada por um presidente executivo ou por um comitê de administração. É, antes, o produto da interação entre todos os participantes. O gênio de Ray Kroc foi construir um sistema que pede que todos os seus membros sigam regras como uma corporação, mas ao mesmo tempo recompensa-os por expressarem sua criatividade individual. Em essência, a história do McDonald’s é um estudo sobre a direção de empresários num ambiente corporativo.”

A história do McDonald’s assim como a da Coca-Cola é recheada de números. Ambas empresas sempre tiveram essa preocupação e ânsia de divulgar ao mundo sua imagem de marketing. Os irmãos McDonald’s ainda na década de 50 já exibiam em seus letreiros luminosos dizerem como: “Mais de um milhão vendidos”. Desde então, curiosos do assunto passaram a medir a intensidade destes números pelo mundo afora. E os números realmente impressionam. 96% dos consumidores americanos comeram em um McDonald’s no último ano. Pouco mais da metade da população americana vive a uma distância de três minutos de carro de um McDonald’s. A lanchonete recebe 17% de todas as visitas a restaurantes nos Estados Unidos e responde por 7,3% de todos os

gastos feitos pelos americanos em alimentações fora de suas casas. Controla sozinho 19,5% do mercado de fast-food²⁵ neste mesmo país. Vende 32% de todos os hambúrgueres e 26% de toda a batata frita vendidos pelos restaurantes comerciais. É o maior comprador de carne bovina do país. Por ano compra 7,5% de toda a colheita de batatas dos Estados Unidos cultivada para alimentação, transformando o futuro de muitos agricultores. O impacto não verifica-se apenas neste setor. Na indústria de refrigerantes, especialmente a Coca-Cola, é responsável por 5% de toda bebida vendida em território americano. A maioria dos especialistas apontam a empresa como a maior proprietária mundial em imóveis comerciais. Nos seus primeiros 30 anos de atividade empregou cerca de 8 milhões de trabalhadores americanos, incrivelmente 7% de toda a força de trabalho dos Estados Unidos.²⁶

O sucesso da empresa ao longo de sua existência foi claramente atribuído a Ray Kroc, um vendedor de equipamento para o negócio de “comidas rápidas”, que detinha os direitos nacionais de comercialização de máquinas para fazer milk shakes. Mas cumprindo a cronologia da história do McDonald’s nada mais justo do que começar falando de seus fundadores, os verdadeiros criadores do primeiro restaurante McDonald’s.

O crédito para o sucesso inicial da rede deve ser conferido aos irmãos Richard e Maurice McDonald’s que tiveram visão e iniciativa na criação de seus restaurantes, mas que ao mesmo tempo careciam de energia, vontade e habilidades para expandir o negócio. Em um dado momento do tempo ressaltavam que estavam satisfeitos com sua única loja em San Bernadino, Califórnia, e que “não gastariam todo o dinheiro que ganhavam”.

²⁵ Quer dizer refeições rápidas.

²⁶ Números (que datam de início de 1987) foram extraídos do livro de LOVE, John F. McDonald’s: A Verdadeira História do Sucesso. 2ª edição. Editora Bertrand Brasil S.A., 1986.

A década de 20 foi a época em que iniciou-se a idéia de serviço personalizado no ramo de alimentação. Em alguns restaurantes do Leste dos Estados Unidos garçonetes faziam a entrega dos lanches a clientes estacionados na rua próxima ao restaurante. Em poucos anos o serviço foi sendo melhorado e, principalmente agilizado. Garçonetes em pé foram substituídas por garçonetes sobre patins. Mais tarde os clientes utilizavam-se de fones instalados próximos ao restaurante para fazerem seus pedidos. Foi desta maneira que os irmãos McDonald's iniciaram seus drive-ins, uma idéia não revolucionária, pois outros estabelecimentos já operavam nestes moldes. A estrutura do primeiro restaurante foi aumentada com a instalação de um drive-in muito maior em San Bernadino. O layout do local era inovador e quebrava regras dos traçados convencionais. A cozinha era exposta ao consumidor e os bancos instalados do lado de fora do restaurante, não havendo lugares em seu interior. Centenas de carros se amontoavam do lado de fora esperando que uma das vinte garçonetes trouxessem seus saborosos sanduíches de carne de vaca e de porco. O público alvo desde seu início era apontado para os adolescentes, que sentiam-se independentes comprando seus sanduíches e vendo suas mães os esperando dentro do carro.

Mas foi por volta de 1948 que os irmãos McDonald's começariam a sentir os efeitos do acelerado sucesso. A concorrência representada por imitadores crescia enquanto a demanda representada principalmente pelos estudantes não acompanhava este crescimento. O público de famílias não freqüentava estes ambientes o que acarretava retração nas vendas.

Insatisfeitos com os rumos que o mercado tomava, os irmãos acabaram por abrir um novo restaurante com características diferentes das até então em vigor. Reformaram por inteiro o estabelecimento, visando o tripé ao qual consideravam fundamental na direção

da transformação de um negócio mais eficiente: rapidez, preços baixos e volume. Demitiram as lentas garçonetes e fizeram com que os próprios clientes se dirigissem aos balcões para servirem-se. A cozinha foi modificada de modo a agilizar o serviço e sustentar o volume crescente de pedidos. Talheres e louças foram substituídas por utensílios de papel de forma que o tempo fosse otimizado, evitando assim a necessidade da máquina de lavar. O cardápio foi reduzido de vinte e cinco unidades para apenas nove: um hambúrguer, um cheesbúrguer, três espécies de refrigerantes, leite, café, batatas fritas e uma torta.²⁷ O serviço foi totalmente uniformizado dentro da própria unidade comercial. Qualquer pedido que saísse dos padrões estabelecidos era penalizado o que fazia com que o cliente esperasse o produto o tempo necessário para o atingimento destas normas. Os antigos restaurantes que necessitavam de pessoal especializado no preparo dos alimentos agora eram substituídos por estabelecimentos que utilizavam mão-de-obra sem nenhuma qualificação, já que qualquer pessoa após rápido treinamento podia preparar tais refeições. O incremento no volume de vendas fez com que o preparo da comida antecedesse a chegada do cliente, principalmente em horários de pico.

O “Sistema de Serviço Rápido” realmente revolucionou o atendimento e deu novo impulso às vendas. Porém a transição para este novo procedimento não foi prontamente atendida. Foram necessários seis meses para que o público se readaptasse ao novo método. Sem as garçonetes o apelo ao público jovem enfraqueceu-se, passando o McDonald’s a buscar a cativação nas famílias. Nas famílias leia-se crianças. O novo projeto tinha um claro apelo para estas. John Love citando Art Bender, o primeiro balconista da loja remodelada, diz: “... ele recorda que exatamente o primeiro cliente da fast-food foi uma garotinha de nove anos que comprou um saco de hambúrgueres para

²⁷ LOVE, John F. McDonald’s: A Verdadeira História do Sucesso. 2ª edição. Editora Bertrand Brasil S.A., 1986, p.28.

levar para o jantar em casa.” Em pouco tempo todos se deram conta que aquilo era um excelente negócio.

O fato era que o sucesso dos irmãos McDonalds já era cobiçado por muitos. Eram constantemente abordados por propostas para concessão da operação. Mesmo antes de conhecerem Ray Kroc os irmãos já haviam concedido algumas franquias, diferentemente do que muitos pensam. Apesar do sucesso da operação, um programa de expansão da rede praticamente inexistia. Novamente citando John Love, passamos ao leitor uma curiosa passagem de seu livro em que menciona a falta de habilidade dos irmãos no papel de vendedores. Diz ele:

“Quando Harriett Charlson, uma professora de meia –idade, veio em busca de uma franchise, os irmãos tentaram dissuadi-la. “Por que você não abre uma pequena loja de roupas?”, aconselhou Dick McDonald. Ele estava seguro de que sua tática para não vender havia funcionado, porém dois dias mais tarde Charlson estava de volta na sua porta – com um cheque de US\$2.500. Ela comprou a franchise e operou a loja durante dezesseis anos em Alhambra, antes de vender a franchise e a propriedade ao McDonald’s em 1969, por US\$180.000. Anos mais tarde, McDonald iria concordar que era um péssimo vendedor de franchise”.

Além de péssimos vendedores os irmãos também não faziam questão de esconder as preciosas informações sobre seu negócio. Qualquer um que se aproximasse dos McDonalds retiraria uma valiosa informação e a implantaria mais tarde no seu negócio. Foi assim que eles fizeram o sucesso de muitos concorrentes, distribuindo as informações e não cobrando por elas. Mas a verdade é que ao mesmo tempo em que não possuíam nenhuma vontade na expansão de seu negócio, seus concorrentes também não tinham capacidade financeira de expandir seus estabelecimentos e montar uma rede nacional de fast-food, nem ao menos chegavam perto da qualidade e lucratividade do McDonald’s estabelecido em San Bernadino.

A oportunidade estava claramente estampada e os irmãos já procuravam alguém que pudesse substituir o “agente de franchising” que possuíam. E este era Ray Kroc. Diferente do que muitos pensam Kroc descobriu o McDonald’s mas não foi o idealizador do negócio de fast-food. Tinha na época os direitos na comercialização de uma máquina, chamada Multimixer, usada para produção de bebidas geladas como o milk shake. Com a retração do mercado aos seus produtos e com o crescimento da concorrência, Kroc conscientizou-se que deveria mudar. Na venda de seus Multimixers lucrava muito pouco já que a duração de uma máquina desta era de dez anos, enquanto que o negócio de fast-food tinha vendas a qualquer momento do dia. Quando conheceu o primeiro McDonald’s viu que o espaço para expansão era enorme. Com US\$7.500 era possível abrir um estabelecimento, incluindo instalações, que fazia do negócio uma oportunidade de ouro para o franchising. Mas então o que fez de Kroc um homem que revolucionou o mercado até então existente? O que fez de diferente?

Após a consolidação da marca no mercado e anos de sucesso, Ray Kroc era indagado por estudantes de administração de universidades americanas que questionavam o fato dele levar adiante a idéia do McDonald’s. Perguntavam eles: “Por que você concedeu franchises do McDonald’s ao invés de roubar a idéia e abrir um novo estabelecimento?” A resposta de Kroc explicava o porque dele ser diferente dos demais empreendedores. Respondeu ele que não queria cometer os mesmo erros que os McDonalds já haviam feito anos atrás. Ele era um vendedor que tinha mais satisfação em vender um produto existente do que inventar um novo. Dizia: “Quando algo funciona, e está provado, você tem grande vantagem inicial”.

Pela leitura do livro de John Love me parece que Kroc realmente enxergava à frente dos demais. Suas críticas em relação ao modelo de franchising até então existente

compreende vários aspectos até aqui estudados no presente trabalho. Denunciava asperamente aqueles que usavam o sistema como meio de ganhar dinheiro às custas dos franqueados. Sua idéia central era “...disponibilizar ao franqueado serviços suficientes para que fosse bem-sucedido.” Evitava o franchise territorial, ou como chamamos até aqui os master-franchising, exatamente por isso. O raciocínio dele era pautado na idéia de que a transferência de direitos exclusivos à franqueadores para a exploração de áreas promissoras levava à um ganho rápido no tempo por parte do franqueador, responsável por uma área determinada. Somente lembrando, este mesmo franqueador outorgaria a subfranqueadores a venda dos produtos da empresa. Este seria o meio mais rápido do franqueador ganhar dinheiro, sem o mínimo esforço. O método então utilizado permitia que master-franchises somente abrissem lojas com a permissão do McDonald's, obtendo assim um controle mais direto dos franchises individuais.

Para ele o sucesso de seus franqueados levaria ao sucesso do McDonald's. Se seus clientes falhassem, também falharia. Defendia seus franqueados repassando a eles os benefícios conquistados até então com seus fornecedores, garantindo-lhes os menores preços. Não era um homem ambicionado por dinheiro e nem esperava ficar rico da noite para o dia, ao contrário simplesmente apreciava aquilo que fazia. Não era adepto de negócios de lucro rápido e, conseqüentemente, vida curta.

Com 33.010 empregados no Brasil, segundo a “Maiores e melhores” da Exame deste ano, o McDonald's passou da 82^a posição para a 62^a no ranking das 500 maiores empresas privadas do país com um volume de vendas de US\$1,1bilhão em 1998 e com crescimento das vendas de 63,3%²⁸. Entre os 350 restaurantes da rede McDonald's em todo o mundo que atenderam ao maior número de clientes em 1998, 76 são brasileiros.

²⁸ De 1997 para 1998.

De acordo com o ranking internacional realizado pela empresa, envolvendo 25 mil restaurantes em 114 países, o Brasil aparece muito bem colocado: tem três entre os dez restaurantes mais visitados; cinco entre os 20; sete entre os 30; 11 entre os 40; 16 entre os 50 e 29 em 100. Os três restaurantes McDonald's brasileiros que aparecem na lista dos dez mais movimentados do mundo são os do Shopping Center Norte, em São Paulo (ocupando o terceiro lugar), com 4,7 milhões de clientes atendidos; o de Interlagos (também em SP, que ocupa o 5º lugar); e o Plaza Shopping, de Niterói (RJ), na sétima posição. A lista mundial da rede continua sendo encabeçada pelo McDonald's de Pushkin Square, em Moscou, e pelo de Munique, na Alemanha.²⁹ Em Bronzeville, um bairro de Chicago, nos EUA, foi inaugurada a loja de número 25 mil, consolidando a liderança internacional da rede no setor de fast food. Nenhuma outra rede tem tantos pontos de venda espalhados pelo mundo.³⁰

Mesmo com o acirramento da concorrência, representada principalmente pelo Bob's e pela Burger King, além dos tradicionais restaurantes de comida a quilo, o McDonald's conseguiu após a desvalorização do Real manter o preço de seus sanduíches, o que não foi seguido pela concorrência. Um exemplo disto foi o resultado do Bob's no primeiro trimestre deste ano. Com preços relativamente mais elevados que os do McDonald's a rede de fast food anunciou um prejuízo líquido R\$3,745 milhões. A receita caiu de R\$ 19,009 milhões para R\$ 15,211 milhões, entre janeiro e março de 98. O relatório dos auditores independentes ressalta que os prejuízos recorrentes e o fluxo de caixa negativo "levantam dúvidas substanciais sobre a capacidade de a companhia continuar as atividades".³¹

²⁹ Jornal da Cidade - Belo Horizonte.30/04/99

³⁰ Correio Brasiliense - Distrito Federal.14/05/99

³¹ Jornal do Comércio - Rio de Janeiro.26/05/99

Há alguns anos o consumidor vem pesquisando e uma estratégia do tipo como a do McDonald's, respaldada numa violenta campanha publicitária, só pode trazer bons frutos, como efetivamente trouxe.

3.2 SMALL “CASES”

3.2.1 O “Case” Yázigi

O Yázigi é hoje uma das maiores empresas no ramo educacional voltando-se tanto para o mercado interno quanto para o externo. Fundada em 1950 o Yázigi tinha como vantagem competitiva diante de seus concorrentes o fato de desenvolver, em seu núcleo educacional, métodos avançados para o desenvolvimento de práticas pedagógicas voltadas para a comunicação oral. Além da franquia propriamente dita, a empresa também direciona suas atividades para o intercâmbio internacional de estudantes brasileiros.

Ao contrário do que muitos imaginam a empresa é totalmente nacional e a expansão de suas filiais franqueadas pode ser dividida em três fases: na primeira(1950-70) deu-se o desenvolvimento de joint-ventures, nos quais os donos da escola tornar-se-iam sócios do Yázigi. Já em 1963, a empresa vendeu sua participação nas escolas, passando a licenciar a marca e as práticas metodológicas aplicadas. Com essa atitude a empresa passava a se dedicar quase que exclusivamente ao aprimoramento de seus métodos de ensino, deixando a cargo de terceiros a tarefa de administração do negócio. Apesar de inicialmente bem sucedida, a franquia carecia de uma formatação mais sólida. A segunda fase(1970-85) foi uma confirmação deste fato. Expansão desordenada da rede, ausência de normas e procedimentos para difusão homogênea de know-how por parte dos franqueados, preponderância da idéia de compra e venda do produto sobre a criação de

uma identidade entre franqueador e franqueado, falta de critério na seleção de franqueados refletindo em um acirramento na relação entre os parceiros, aparecimento de novas redes oferecendo produto similar³² foram alguns fatos que marcaram a história da rede e que levaram a uma profunda mudança organizacional interna resultando na “commoditização” completa dos cursos de inglês e estabelecimento de um sistema nos moldes de um “business format” com seus franqueados.

O processo de modernização da rede deu foco na descentralização das unidades franqueadas, criando em cada região do país a figura do coordenador regional, responsável pela expansão local da rede além de servir de ponte entre o franqueado e a sede. Numa estratégia voltada para o fato que cada aluno podia recomendar o curso para um colega ou familiar a empresa deu realmente a volta por cima: criou seus centros próprios de lingüística, transformou toda a linha de material didático, enfatizando aspectos cotidianos e contemporâneos, criou o “Inter-English Program” contemplando a utilização de softwares interativos ao aprendizado, desenvolveu uma rede de informações sócio-culturais para a complementação do ensino da língua, o “BBS Yázigi”, inovou na criação de um manual pedagógico atualizado, apresentando métodos pedagógicos sofisticados. A partir deste esforço ganhou em 1989 o “Prêmio Qualidade” pelo estabelecimento de um curso de trinta dias no exterior para os alunos mais destacados, com todas as despesas pagas.

Quanto ao investimento do franqueado, o Yázigi cobra apenas uma taxa inicial razoavelmente baixa, não cobrando quaisquer royalties. Abaixo vemos a estratificação conforme o porte do estabelecimento.

³² Algumas pertencentes a ex-franqueados.

PORTE DA FRANQUIA	INVESTIMENTO INICIAL		TAXA DE FRANQUIA	PONTO DE EQUILÍBRIO	RETORNO DO INVESTIMENTO
MICRO	R\$	33.221	R\$	8.000	3ºSemestre / 4ºSemestre
PEQUENA	R\$	59.381	R\$	10.000	3ºSemestre / 4ºSemestre
MÉDIA	R\$	83.615	R\$	10.000	3ºSemestre / 5ºSemestre
GRANDE	R\$	108.163	R\$	10.000	3ºSemestre / 6ºSemestre

Fonte: Site Oficial Yázigi na Internet

Dos franqueados atuais que integram a rede muitos são ex-professores de escolas Yázigi que, pelo plano de carreira desenvolvido pela empresa, puderam ser aproveitados como autênticos empreendedores, mas somente após passarem por todo treinamento e reciclagens obrigatórias a todo professor que entra na rede. O professor para tornar-se um franqueado necessita dar aulas no mínimo três anos e, além das facilidades obtidas, pode “desfrutar” dos incentivos financeiros concedidos pela matriz.

Além das franquias tradicionais, o Yázigi também tem atuação na Rede de Ensino de 1º e 2º graus, através de um sistema que possibilita a essas escolas a terceirização do ensino do inglês curricular. Essa é mais uma excelente oportunidade de crescimento para cada unidade franqueada.

Distingue-se a estratégia empresarial e tecnológica do Yázigi por uma preocupação com a consolidação da marca deslocando gradativamente de uma franquía de marca e produto para um modelo altamente formatado ainda que não cobre royalties pelos serviços prestados. A direção estratégica volta-se para o exterior, sobretudo para países de língua inglesa, representando o intercâmbio internacional de estudantes 14% do faturamento do grupo.

3.2.2 O “Case” Boticário

O Boticário iniciou suas atividades em 22 de Março de 1977 em Curitiba, como uma

farmácia de manipulação tocada por dois bioquímicos recém-formados. Entre um trabalho e outro iniciou o desenvolvimento de fórmulas para uma linha própria de cosméticos naturais a ser oferecida a seus clientes, dentre estes o shampoo de algas marinhas e o creme hidratante à base de plantas da região, tendo aceitação imediata do público consumidor .

A linha foi ampliada e, em 1979, surgiu a grande oportunidade de abertura de uma loja no Aeroporto Afonso Pena, que atende Curitiba e região. Os produtos passaram a ser comprados pelos passageiros e também pelo pessoal de bordo das companhias aéreas – as aeromoças “sacoleiras” -, que acabaram se tornando vendedores informais em vários pontos do país. Em pouco tempo começaram a surgir pessoas interessadas em abrir lojas para revender os produtos em suas cidades de origem, iniciando-se assim o processo de franchising, até então inédito no Brasil. Gradativamente a empresa passou a vincular a imagem de seus produtos às características naturais do país visando diferenciá-los dos produtos importados.

O aumento na demanda levou à construção da fábrica no município de São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, inaugurada em 1982. Desde então as obras não pararam, com ampliações a cada ano. Hoje são 27.000 m² de área construída, contando com mais de 939 funcionários entre as áreas de produção e administrativa. No período 1980-86, a empresa cresceu vertiginosamente, atingindo uma rede de 570 revendedores. Em meados de 1985, foi precursora na promoção da Convenção Nacional de Revendedores, alcançando um sucesso tão considerável que elevou o número de lojas para 750 em fins de 1986. Já em 1988 atingia 1.100 estabelecimentos.

O mesmo sistema que cresceu de maneira acelerada tornou-se um ponto de estrangulamento para o alcance de uma franquia de negócio formatado. O Boticário passou a sofrer problemas de inadimplência no pagamentos de produtos e não cumprimento de acordos disciplinares no que tange à instituição de novas filiais para suas franquias.

A partir de 1987 a empresa iniciou uma profunda alteração organizacional, implantando um modelo gerencial menos hierarquizado, assim como partindo para a formatação de fato do sistema de franquias baseado na homogenização de normas e procedimentos, traçando uma campanha de convencimento de suas estratégias e objetivos. Para se ter uma idéia, neste período somente 50% das lojas obedeciam o padrão visual estabelecido em 1985. Em 1989 foi introduzido o Manual de Operações, apresentado um contrato que formalizava a parceria, foram revistos o mix de produtos e o lay-out dos estabelecimentos, foi analisada a demanda potencial de cada região, estudado o perfil ideal do franqueado³³ e finalmente alinhada à estratégia do franqueador com a do franqueado.

Talvez a maior fonte de diferenciação do Boticário com a concorrência seja a ampliação de serviços voltada para um atendimento personalizado. Para isso a empresa criou em 10 de Outubro de 1989 o “Serviço de Atendimento ao Cliente O Boticário”, um canal de comunicação entre a empresa e seus clientes. Através dele, o cliente tem a oportunidade de manifestar suas dúvidas, sugestões e reclamações, que recebem atenção especial. Dúvidas e informações sobre os produtos, procedimentos de cuidados com o corpo e embelezamento, amostras de lançamentos, comunicados sobre promoções, não importando o assunto, toda carta ou telefonema recebe atendimento personalizado. Sem

dúvida é um exemplo de franquia que se desenvolveu graças ao forte investimento na transmissão de know-how adicionando valor ao produto.

Cada loja, em função de seu tamanho e nível de sofisticação, pode representar um montante de investimentos (exceto o custo do ponto), entre R\$ 30.000,00 a R\$ 70.000,00, que correspondem às adaptações do imóvel, instalações arquitetônicas, equipamentos, formação de estoques iniciais, viagens a treinamentos, etc. A recuperação do investimento inicial pode ocorrer entre 12 a 36 meses, dependendo da eficácia de desempenho do franqueado. Embora a empresa não cobre royalties de seus franqueados, o custeio das campanhas publicitárias da marca é feito pelo Boticário, distribuidores e franqueados(a agência publicitária responsável pelas campanhas de âmbito nacional é a W/Brasil).

Em 1998 as vendas das fábricas do O Botiário chegaram a US\$170 milhões e suas 1.574 lojas da marca(27 próprias) registraram um faturamento global de US\$540 milhões, 12% a mais que o ano anterior, quando movimentou US\$450 milhões. A rede após 20 anos tendo a figura dos masterfranqueados a frente dos negócios acabou neste mesmo ano por extinguí-la, demitindo, além destes, 90% de seus gerentes. As mudanças não param por aí. A rede buscando um contato mais estreito com seu público consumidor vem optando pelo formato de auto serviço em suas lojas. Neste novo padrão o consumidor encontrará, até o ano 2001, toda a rede operando com lojas interativas, livres de balcões e atendentes que até agora fizeram elevar o volume de vendas de 15% a 20%. O lançamento do cartão de crédito O Boticário é a última novidade da empresa que com este programa de fidelização à marca pretende tornar o consumidor mais assíduo.³⁴

³³ O estudo do perfil ideal do franqueado resultou num enxugamento de 40% do número de unidades franqueadas, reduzindo a 870 o número de unidades franqueadas em 1991.

³⁴ Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Abril/1999. p. 99.

4. CONCLUSÃO

O franchising no Brasil está concluindo sua fase de maturação e, confluente com os outros setores da economia brasileira, atravessa um período em que o acirramento da concorrência vem obrigando as empresas a reduzirem seus custos e revisarem seus relacionamentos com os fornecedores.

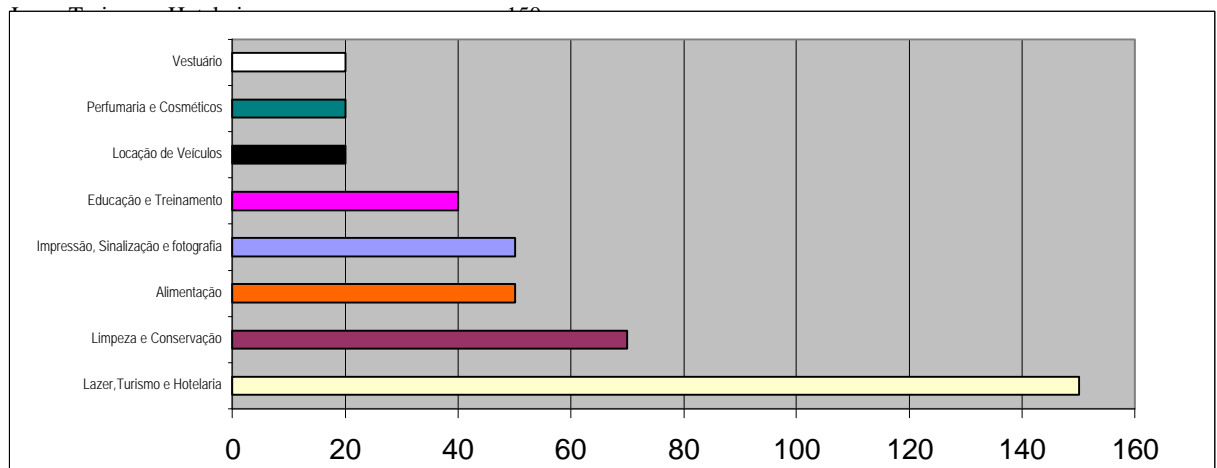
O que se verifica atualmente é uma preocupação extrema do franqueador na escolha de seu franqueado e vice-versa. Para os franqueadores associados à Associação Brasileira de Franchising o não cumprimento das normas presentes no seu código de ética pode comprometer a atividade de uma determinada empresa. As decisões da diretoria da ABF levam em conta principalmente o número de queixas dos franqueados contra seus franqueadores o que pode resultar numa “quarentena”, período em que a empresa não pode participar de nenhuma atividade da entidade, e até a exclusão definitiva do quadro efetivo de franqueadores da entidade. Para os franqueados é uma possibilidade de expressar seus possíveis descontentamentos através de um órgão isento.

A ABF Franchising Show de 1999, feira que reúne as maiores empresas que trabalham com franchising no Brasil (e associadas à ABF), não tratou apenas de assuntos de ordem comercial. Foram discutidos assuntos como linhas de financiamentos aos franqueados, a exploração na Internet no sistema e a nova lei do franchising. Esta por sinal deverá chegar até o final do mês de julho deste ano à Câmara dos Deputados para apreciação e aprovação. Entre as principais mudanças na lei, estão a maior transparência nos contratos, a exigência de pelo menos dois anos do franqueador na atividade, a permissão para deduzir os royalties pagos no Imposto de Renda, a proibição de cotas mínimas na

compra de mercadorias do franqueador e o uso de Câmaras de Arbitragem para julgar conflitos no setor. Os primeiros sistemas voltados às franquias deverão ser implantados até o final do ano que vem. Um Fórum de Franquia Setorial foi criado para tratar as questões específicas do mercado de franquias. Além da mudança na lei acima exposta, também está sendo discutido pelo Fórum a necessidade de linhas de crédito para o setor. Por enquanto, soube-se apenas que uma linha do BNDES deverá estar disponível nos próximos dois meses, a quem deseja abrir uma franquia.³⁵

Segundo o presidente da ABF, Ricardo Young, o momento é propício para a redefinição das regras que irão reger um setor que fatura US\$12 bilhões por ano. A nova fase do franchising exige produtos com preços menores e franqueadores mais dispostos a negociar. As estimativas de crescimento do setor para os próximos cinco anos são promissoras, vide quadro abaixo.

Crescimento do Mercado de Franquia
Estimativa de crescimento para os próximos 5 anos(em %)



Fonte: Associação Brasileira de Franchising

As franquias existentes no Brasil deverão faturar este ano R\$13 bilhões, aumentando para 43.500 suas unidades dispersas por todo território brasileiro. A ABF estima ainda

³⁵ Caderno Por Conta Própria, Gazeta Mercantil, 9 de Junho de 1999.

que, apesar da crise econômica, o faturamento do setor crescerá 7% e o número de unidades 12,5%, em comparação com o ano passado.

Apesar das dificuldades que o país vem enfrentando nos últimos anos com as crises mexicana, asiática e russa, com a desvalorização da moeda além do eterno custo Brasil, que se mantém com o contínuo adiamento por parte de nosso Congresso no que se refere à votação das propostas das Reformas do Estado, as perspectivas para o crescimento da atividade de franchising ainda é promissora, como vimos acima. Mas mesmo assim é paradoxal o fato de bancos privados, diante da notável expansão do setor, não terem despertado para o progresso do setor ao longo do tempo. Devido à este fato o setor continuará dependendo do BNDES para captar empréstimos.

A entrada nos país nos últimos anos de empresas estrangeiras provedoras de serviços tende a criar um mercado cada vez mais competitivo. Um exemplo disto foi a participação na última Feira de Franchising do Escritório Comercial dos Estados Unidos(US Commercial Center) que veio ao país à procura de master-franqueados com o objetivo de ampliação de suas redes. Ao todo vieram cinco grupos, num total de dez marcas de diferentes ramos.

Numa era em que quem possui a informação no tempo correto leva uma vantagem sobre o concorrente, tanto franqueadores como franqueados devem estar atentos às constantes mudanças políticas, econômicas e culturais do país e da região em que atuam(ou atuarão)especificamente. Analisar o mercado, entender como funciona o sistema, se comprometer no negócio, saber quem é seu público e sua concorrência, ler, estudar, e estar permanentemente à frente da empresa são algum dos fatores que não custa repetir para aquele que deseja alcançar o sucesso.

5. ANEXO

A Íntegra da Lei N°8.955

A integra da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.

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

O presidente da república.

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

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

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

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

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

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

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

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

V - perfil do “franqueado ideal” no que se refere a experiência anterior, nível de

escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo, e

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 5º - (vetado)

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

Art. 7º - A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se,

também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

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

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

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

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

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.
Itamar Franco, Ciro Pereira Gomes e Elcio Álvares

- Despachos do presidente da república

6. BIBLIOGRAFIA

CHERTO, MARCELO RAPOSO. *Franchising: Revolução no Marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

HAYES, JOHN P. e CHERTO, MARCELO RAPOSO. *Quem tem medo do Franchising?: porque vale a pena investir numa franquia*. 2ª edição. São Paulo: Instituto Franchising Comércio e Eventos – Editora Cherto, 1998.

PAMPLONA, CLÁUDIA. *A Engenharia do Franchising*. Rio de Janeiro: QualityMark Editora, 1999.

VÁRIOS AUTORES. *Entendendo Franchising: Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996

RODRIGUES, JOSÉ DOS REIS GONÇALVES. *O Empreendedor e o Franchising: do Mito à Realidade*. Editora Érica Ltda, 1998.

PENDERGRAST, Mark. *Por Deus, pela Pátria e pela Coca-Cola – A História não-autorizada do maior dos refrigerantes e da Companhia que o produz*. Ediouro S.A., 1993.

LOVE, JOHN F. *McDonald's: A Verdadeira História do Sucesso*. 2ª edição. Editora Bertrand Brasil S.A., 1986.

Jornais: Gazeta Mercantil, O Globo

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, Editora Globo 1998/1999.

Sites da Internet: ABF-Associação Brasileira de Franchising; Howard Johnson; Singer Sewing Machine Co.; General Motors; The Coca-Cola Company; Piggly Wiggly; Hertz Rent-a-car; A & W Root Beer; Roto-Rooter; McDonald's.