

**PROCESSO OPERACIONAL DO SISTEMA DE FRANQUIAS DO SEGMENTO
DE ALIMENTAÇÃO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM
ARACAJU/SE**

**OPERATING PROCEDURE OF THE FRANCHISE OF SEGMENT POWER
SYSTEM: A MULTIPLE CASE STUDY IN ARACAJU / SE**

Vanyldo Bernardino de Oliveira Junior*
Iracema M. de Aragão Gomes**

RESUMO

O setor de franquias vem apresentando índices cada vez maiores de crescimento. Esta pesquisa teve o objetivo de analisar os principais aspectos e dificuldades no processo operacional do sistema de franquias do segmento de alimentação na cidade de Aracaju. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de múltiplos casos e o instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista semiestruturada. Foram pesquisados também documentos e arquivos pertinentes ao assunto para o reforço dos dados levantados. Nas empresas pesquisadas foram identificados os principais processos: o compartilhamento do conhecimento entre franqueador e franqueado; o nível de padronização dos processos, a forma de remuneração do franqueador e o nível de fiscalização. Quanto aos problemas existentes na operacionalização, os franqueados mostram-se insatisfeitos com a falta de autonomia na gestão de seus negócios.

Palavras-chave: Franquias. Segmento de alimentação. Processo operacional.

ABSTRACT

The franchising is growing more and more with the time. This may cause some problems to the franchisee. This research had the objective of analysis the mains aspects and difficulties on the operational system of the feeding segment franchise in the city of Aracaju. The search method utilized was the study of multiples cases and the instrument of data collection was the interview script semi-structured. It was researched too documents and files related to the subject to reinforce of the collected data. On the franchisees analyzed it was identified as the main process the sharing of the knowledge between the franchisor and the franchisee, the level of standardization of the process, the way of payment to the franchisor and the level of supervision. As to the existing problems on the operationalization was perceived that the franchisee was dissatisfied with the lack of autonomy on the management of his business.

Keywords: Franchisee. Feeding segment. Operational system.

Introdução

O sistema de franquias é um modelo de negócios que surgiu a partir da necessidade de empreendedores que buscavam acelerar o ritmo de crescimento de seus

* Universidade Federal de Sergipe (UFS). vanyldojr@yahoo.com

** Universidade Federal de Sergipe (UFS). aragao.ufs@gmail.com

negócios sem perder o controle e a qualidade de seus produtos. Este sistema vem sendo cada vez mais utilizado, pois promove vantagens para ambos os lados envolvidos.

Este moderno modelo de negócios originou-se nos Estados Unidos, dentro do cenário da Revolução industrial que impulsionou o desenvolvimento dos processos de produção e a expansão dos meios de transportes. O encurtamento das fronteiras e a evolução dos métodos de produção despertaram o interesse dos empresários na busca de uma forma para expandir seus negócios em ritmo acelerado, sem perder o controle e a qualidade de seus produtos (VANACE; SILVA; AZEVEDO, 2012, p. 23).

A difusão do sistema de franquias no Brasil começou a ser notada a partir da década de 1980 alcançando diversos setores. Algumas das principais causas responsáveis pela disseminação do sistema no país são: a chegada das marcas internacionais, o crescimento do número de *shopping centers* e o apoio do governo exercido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF).

O Brasil vem se destacando no cenário internacional de franquias. De acordo com o panorama geral de franquias no Brasil e no mundo (ABF, 2012), o país ocupava a 3ª colocação entre as nações com maior crescimento no setor de franquias e o 5º no *ranking* mundial de países com o maior número de redes franqueadoras no biênio 2008/2009. Atualmente o país já ocupa o terceiro lugar, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da China.

Segundo a ABF (2012), o sistema de franquias tem apresentado grande crescimento nos últimos 10 anos. No período de 2011 a 2012 houve uma evolução de aproximadamente 16% do faturamento, que foi cotado em cerca de 103 bilhões de reais. Por estas razões, o modelo está sendo cada vez mais procurado por pessoas que buscam ter o seu próprio negócio. Este sistema oferece menos riscos, principalmente para empreendedores sem experiência, pois poderão contar com o apoio do franqueador por meio da consultoria de campo e também através de outras ferramentas que serão apresentadas neste trabalho. Entretanto, é necessário existir uma sinergia entre os métodos e objetivos do franqueador e dos franqueados para que o sistema de franquias funcione de forma adequada e eficiente (COHEN; SILVA, 2000). Muitos entram no segmento sem uma verdadeira noção do que realmente acontece no cotidiano das franquias (MARICATO, 2006).

O segmento de alimentação também está apresentando um progresso significativo no país, de acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF,

2012), este segmento faturou aproximadamente vinte bilhões quinhentos e setenta e seis milhões de reais em 2012, uma evolução de 17,6% em relação a 2011.

O processo operacional do sistema de franquias é um fator determinante para o sucesso de uma marca. Pois trata do detalhamento da estrutura e da identificação de quais pontos são mais relevantes e merecem maior atenção dos gestores responsáveis pelo controle da rede.

Para realização destes processos existem alguns métodos que devem ser seguidos, por exemplo, a existência de uma unidade piloto. Esta unidade é fundamental dentro de um sistema de franquias, pois é nela que originalmente o produto e/ou o serviço deu certo e estão os principais exemplos de procedimentos e atividades.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa e o método de coleta e análise de dados utilizado foi o estudo de múltiplos casos. Com a realização da pesquisa foram identificados os processos chave para o pleno funcionamento do sistema e algumas disfunções que ocorrem na operacionalização do mesmo, tais como: desequilíbrio no nível de autonomia do franqueado e ineficiência na gestão do fundo de marketing, ambas são causas de muitos conflitos nas redes de franquias.

1 Sistema de Franquias

1.1 Evolução do sistema de franquias

No mercado brasileiro o sistema de franquias está sendo cada vez mais utilizado como modelo de negócios. Segundo a (ABF, 2012), o setor obteve uma evolução no faturamento de cerca de 90% no período de 2008 a 2012. Em 2008 existiam 1.379 redes franqueadas em funcionamento no Brasil, esse número cresceu para 2.426 redes em 2012. A Tabela 1 mostra esta evolução.

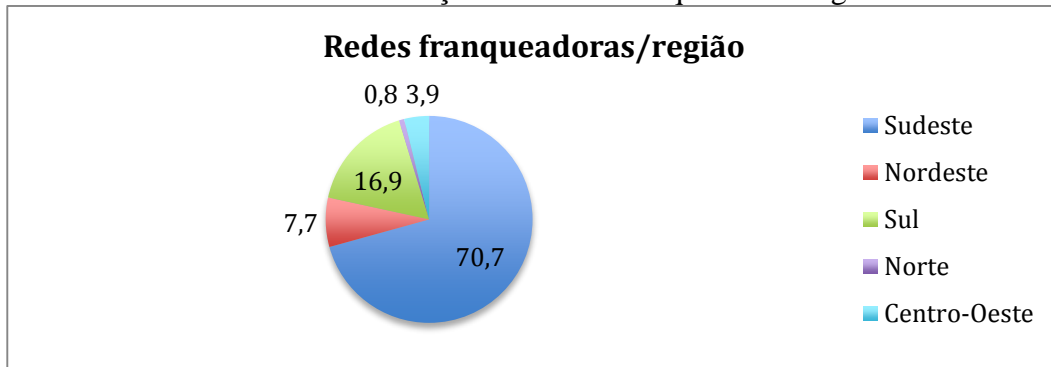
Tabela 1: Evolução das franquias

Ano	No. de redes franqueadoras	Faturamento em bilhões R\$
2008	1.379	55,032
2009	1.643	63,120
2010	1.855	75,987
2011	2.031	88,855
2012	2.426	103,292

Fonte: ABF (2013)

Outro aspecto importante na análise do mercado nacional de franquias é a notável centralização das redes franqueadoras na região Sudeste, o que demonstra elevado potencial de crescimento para novas redes nas demais regiões. Como pode ser visto no Gráfico 1, 70,7% estão sediadas na região Sudeste e o Nordeste possui apenas 7,7% das redes franqueadoras do Brasil (ABF, 2012).

Gráfico 1: Distribuição das redes franqueadoras/região



Fonte: ABF (2013)

De acordo com Maricato (2006), a evolução das franquias pode ser dividida em quatro gerações. Na primeira geração de franquias, o franqueador dava ênfase na produção e aperfeiçoamento dos produtos, enquanto o franqueado apenas preocupava-se em comercializá-los. Era uma relação vertical, onde o franqueado, somente obedecia às condições do franqueador.

Com o passar do tempo, surgiu a segunda geração, modelo em que estreitaram-se os relacionamentos entre franqueadores e franqueados, através de transferências de *know-how* e fornecimento de suporte técnico nos processos do sistema. Nessa geração, os contratos escritos tornaram-se mais comuns.

A partir do aperfeiçoamento dos processos, surgiu a terceira geração de franquias, caracterizada pela razoável formatação das operações e ampla assessoria concedida pelos franqueadores. Nesta geração os franqueadores montaram estruturas administrativas para a rede, o que cooperou para melhorar a seleção dos franqueados, os treinamentos, a assistência e o controle.

A franquia da quarta geração, chamada de franquia formatada, é definida pela total padronização dos processos e características da franquia. Dessa forma, disponibilizando todas estas informações aos franqueados, sempre por meio de contratos.

No Brasil o modelo de franquia mais utilizado é o da quarta geração. De acordo com Maricato (2006), o sistema de franquias encontrou condições favoráveis para a expansão no território nacional, fatores como a grande extensão territorial do país, uma classe média extremamente consumidora, crescimento dos *shopping centers*, meios de comunicação de abrangência nacional e o desemprego que de certa forma estimula o empreendedorismo.

1.2 Processo operacional do sistema de franquias

De acordo com Silva e Azevedo (2012), no Brasil, a legislação reguladora das atividades das franquias determina a disponibilização de quatro documentos básicos para a validade do negócio jurídico entre franqueador e franqueado.

O primeiro é a Circular de Oferta de Franquias (COF), a visualização deste documento deve preceder a assinatura do contrato que firmará o acordo entre as partes envolvidas. Contudo, por conter informações confidenciais sobre a rede de franquias é preciso que o potencial franqueado assine um termo de confidencialidade e não concorrência, caso o acordo não seja concretizado. A COF deverá ser apresentada com antecedência mínima de dez dias da celebração do contrato, e entre outras informações, deverá conter: balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora referentes aos dois últimos anos, indicação de todas as pendências judiciais, descrição detalhada da franquia e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado.

O segundo documento é o Pré-Contrato, este documento é utilizado na fase em que o franqueador e o franqueado já se conhecem o suficiente e trabalham em conjunto para a formalização da unidade. Nesta etapa são definidas as obrigações pré-operacionais, a locação do ponto comercial e outros aspectos que contribuam para a constituição da pessoa jurídica.

Após estas etapas de conhecimento recíproco e cooperação nos primeiros passos, é formalizado o Contrato de Franquia, estabelecendo a relação jurídica entre o franqueador e o franqueado. Este contrato deve dispor obrigatoriamente sobre alguns assuntos como: os direitos e obrigações do franqueado, as taxas a serem pagas pelo franqueado, o prazo e as condições de renovação contratual e o controle de qualidade.

O último é o Contrato de Locação que representa a escolha do local para a instalação da unidade, exerce um papel muito importante e deve ter duração igual ao

Contrato de Franquia. Caso contrário, poderão ocorrer conflitos em razão da relação do prazo de concessão de uso da marca com o de duração do ponto comercial.

De acordo com Ribeiro e outros (2011, p. 65), é recomendável que o franqueador, antes de apresentar a COF, solicite ao potencial franqueado alguns documentos para o conhecimento das capacidades do mesmo, por exemplo:

- a) disponibilidade de valor financeiro para montagem da unidade e pagamento de todas as taxas referentes à sua instalação;
- b) documentos pessoais, certidões e antecedentes criminais;
- c) diagnóstico de perfil comportamental;
- d) disponibilidade de renda mensal, para eventuais aportes necessários à franquia;

Estes documentos são importantes para o estabelecimento das relações entre o franqueador e o franqueado, pois estabelecendo-se termos claros e proporcionais nesta etapa, será possível evitar divergências no futuro da operacionalização da rede.

Maricato (2006) destaca alguns itens importantes que devem estar presentes no Contrato de Franquia, alguns deles são: o prazo e sua prorrogação, que devem dispor sobre a duração do contrato de permissão para comercialização da marca e das condições para a sua renovação; previsão de punições, pois no futuro, caso alguma das partes deixe de cumprir suas obrigações deverá compensar a parte inocente; a proibição de montar o mesmo negócio; a cláusula *intuitu personae*, que por sua vez, estabelece que durante a vigência do contrato o franqueado não pode transferir a gerência da unidade para terceiros. Estes e outros itens procuram evitar conflitos e garantir o funcionamento adequado da rede.

A formatação e os manuais de operacionalização e procedimentos da franquia são os métodos mais eficientes utilizados para a transferência de *know-how* dos franqueadores para os seus franqueados. Estes dispositivos se tornam uma necessidade para a empresa franqueadora, pois neles estão contidas as diretrizes para a comercialização efetiva da marca. A qualidade do compartilhamento deste conhecimento é imprescindível para a promoção da marca da franquia (MELO; ANDREASSI, 2012).

De acordo com Maricato (2006), outro aspecto crucial do sistema é a escolha do ponto comercial, nessa etapa é fundamental a participação e a experiência do franqueador. Esta decisão possui tanta importância que alguns franqueadores exigem determinadas características como condições obrigatórias para a abertura de uma

unidade. A depender do setor em que a rede trabalha, podem ser observados os seguintes itens: concorrência, estacionamento, densidade populacional e o acesso ao recinto comercial.

Para a entrada de um novo franqueado na rede, na maioria das vezes, é requerido o pagamento da taxa de franquia. Esta taxa concede a permissão para comercialização da marca, como também, visa cobrir as despesas que o franqueador terá no auxílio inicial ao franqueado (RIBEIRO et al, 2011). Mendelsohn (1994 apud RIBEIRO et al., 2011) afirma que a taxa de franquia deve ter como base o investimento inicial médio para a implantação da unidade franqueada.

De acordo com Ribeiro et al (2011), para a renovação do Contrato de Franquia, alguns franqueadores cobram a taxa de franquia novamente pelo mesmo valor, contudo, o franqueador não terá as mesmas despesas, uma vez que o franqueado já participou do treinamento inicial e possui o ponto comercial em devido funcionamento. Os autores sugerem que seja cobrado um valor de 50% do total inicial, equivalente apenas à permissão de comercialização da marca pelo novo período.

Outra taxa cobrada pelo franqueador é a referente aos *royalties*, que pode ser um valor fixo ou variável. Para Ribeiro et al. (2011), a cobrança dos *royalties* por um valor fixo não depende de faturamento ou volume de compras e vendas, este modelo de cobrança considera o tamanho da unidade e sua localização, pode ser diferente entre as unidades da rede e deve possuir uma taxa fixa de atualização que deve estar estipulada no Contrato de Franquia.

Quando a cobrança dos *royalties* é realizada de forma variável, o valor deve ser fixado de acordo com algum indicador de operação da unidade franqueada, portanto, quão melhor for o desempenho da franquia maior será o valor dos *royalties*. Este último sistema de cobrança exige um controle maior e medidas eficazes para o cálculo do indicador. Os indicadores mais comuns para a cobrança dos *royalties* variáveis são: as compras, as vendas ou o faturamento e o lucro (RIBEIRO et al., 2011, p. 94).

Na maioria das redes também é cobrada a taxa de marketing cooperado que, de acordo com Maricato (2006, p. 177), “destina-se a custear ações de marketing, como a divulgação da rede, aquisição de materiais promocionais, propagandas dos produtos, fortalecimento da marca etc.” Esta taxa, assim como os *royalties*, também pode ser cobrada sobre um valor fixo ou variável, devendo seguir as mesmas metodologias de cálculo. O valor da taxa deve ser proporcional às necessidades de marketing da rede,

sua gestão deve ser transparente e participativa pois estes recursos frequentemente tornam-se causas para conflitos na rede.

1.3 Franquias no segmento de alimentação

O segmento da alimentação, no setor de franquias, é o segundo que mais fatura no Brasil. O número de redes neste segmento também vêm crescendo nas mesmas proporções e atingiu em 2012 o número de 573 redes franqueadoras espalhadas pelo país.

Maricato (2006), Silva e Azevedo (2012) concordam que este segmento de franquias exige que o franqueador realize uma forte fiscalização do funcionamento das unidades franqueadas, pois a padronização eficaz dos produtos é o fator de sucesso da rede.

Uma pesquisa realizada por Cohen e Silva (2000) comprovou que a relação franqueador-franqueado é de extrema importância para o sucesso no desempenho do sistema de franquias no segmento de *fast-food*. Foram abordadas cinco variáveis como determinantes da qualidade deste relacionamento, são elas: transferência de *know-how*, suporte administrativo e operacional, comunicação, confiança do franqueador no franqueado e o compromisso do franqueador no relacionamento. Ficou evidenciado, entre outros aspectos, que a alta qualidade destas variáveis levam o franqueado à satisfação de suas expectativas do retorno financeiro dos investimentos e conseqüentemente a uma maior cooperação na busca dos objetivos.

Por causa do alto grau de padronização que é requerido no sistema de franquias, principalmente no segmento de alimentação, as metodologias de transferência do conhecimento tornaram-se aspectos cruciais para a consolidação da rede.

O conjunto de informações que devem ser transmitidas para que o modelo de negócios obtenha êxito em sua replicação é chamado de *arrow core*. Este modelo inclui as informações responsáveis pela criação de valor dos produtos quando ele é expandido na forma de replicação, especificando quais fatores são mais importantes, como criar os atributos principais e suas características. Contudo, a reprodução idêntica do *arrow core* é algo de extrema dificuldade e muitas vezes inviável, portanto, os gestores devem sempre buscar refleti-lo com o máximo de precisão possível (WINTER; SZUSLANSKI, 2000 apud ARRUDA, 2010, p. 33).

2 Procedimentos Metodológicos

2.1 Caracterização do estudo

O método de pesquisa aplicado foi o estudo de múltiplos casos, pois além de se tratar de uma investigação empírica e basear-se em várias fontes de evidências, o mesmo também beneficia-se do desenvolvimento das teorias e dos conceitos previamente levantados (YIN, 2010).

Utilizou-se o protocolo como instrumento de coleta de dados que possui procedimentos e regras que devem ser seguidas para funcionar de forma eficaz. Esta ferramenta aumenta a credibilidade dos dados coletados e fornece diretrizes para que o pesquisador possa conduzir o estudo de caso de maneira produtiva (YIN, 2010)

2.2 Categorias e elementos de análise

De acordo com Vergara (2005, p. 18), “categorizar implica em isolar elementos, para em seguida, agrupá-los”. Portanto, foram listadas a seguir as categorias e os elementos que serviram como base para a pesquisa:

Quadro 1: Categorias e elementos de análise

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Processo operacional do sistema de franquias	Nível de padronização dos processos Linha de crédito utilizada Documentos necessários para a abertura da unidade Forma de remuneração do franqueador Estratégia de marketing Grau de treinamento oferecido pelo franqueador
Segmento de alimentos	Estratégia de consultoria ao franqueado Nível de participação do franqueador Nível de fiscalização exercida ao franqueado Estratégia de logística

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013)

3 Análise dos Casos

3.1 Processo operacional do sistema de franquias

Este tópico traz a apresentação e análise dos dados referentes aos principais processos da operacionalização do sistema de franquias das empresas estudadas. O

franqueado **A** está no mercado há quase 16 anos, enquanto que o franqueado **B** e o franqueado **C** iniciaram suas atividades no começo de 2013.

O **primeiro ponto** abordado foi em relação aos **documentos necessários para a formação do vínculo jurídico** entre o franqueador e o franqueado, ou seja, o momento em que o empreendedor torna-se efetivamente um integrante da rede. O Quadro 2 apresenta os documentos exigidos por cada rede.

Quadro 2: Documentação para entrada na rede

Empreendedor	Documentação Necessária para formação do vínculo entre franqueador e franqueado
Franqueado A	<ul style="list-style-type: none">- Comprovação de renda/patrimônio;- Documentos de constituição da empresa;- Documentos pessoais dos sócios;- Termo de responsabilidade para uso da marca;- Contrato de locação;- Termo de confidencialidade;- Pré-contrato;- Assinatura do contrato de franquia.
Franqueado B	<ul style="list-style-type: none">- Comprovação de renda/patrimônio;- Certidão negativa;- Contrato de locação;- Termo de confidencialidade;- Pré-contrato;- Assinatura do contrato de franquia.
Franqueado C	<ul style="list-style-type: none">- Comprovação de renda/patrimônio;- Termo de confidencialidade;- Contrato de locação;- Pré-contrato;- Assinatura do contrato de franquia.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O **segundo aspecto** abordado no processo operacional do sistema de franquias foi quanto ao **nível de padronização das atividades da unidade**. Todas as redes possuem seus processos operacionais padronizados. Contudo, alcançar uniformidade em todas estas operações tem sido o maior desafio para as franquias de alimentação. De acordo com Maricato (2006), Silva e Azevedo (2012), a padronização eficiente destas atividades é o principal fator de sucesso em franquias de alimentação.

A padronização realizada pelos franqueadores das franquias **A** e **B** incide sobre insumos que vão desde os utensílios e equipamentos utilizados na produção até o produto final. Este alto nível de padronização exige uma logística eficaz entre os integrantes da rede, pois é necessário que haja um rígido controle de estoques para que

esta identidade seja preservada. Enquanto que na franquia **C** apenas o processo de produção é padronizado, deixando assim equipamentos e insumos à escolha do franqueado.

O **terceiro ponto** analisado neste tópico foi quanto aos **treinamentos** realizados pelo franqueador. Quando perguntado sobre este quesito, o franqueado **A** relatou que:

[...] a franquia oferece treinamento no momento da inauguração da loja. Os demais treinamentos são internos, feitos pelos nossos funcionários instrutores sempre que um novo funcionário é admitido. Os aprendizes recebem instruções orais de procedimentos operacionais e especificações técnicas para o preparo dos produtos e colocam em prática no dia a dia.

Portanto, na franquia **A**, os treinamentos realizados pelo franqueador aconteceram apenas no período de inauguração da unidade. A partir deste ponto cabe ao próprio franqueado promover o treinamento de novos integrantes de seu empreendimento. Foram utilizadas diferentes metodologias, tais como: manuais e o acompanhamento prático realizado por consultores do franqueador.

O franqueado **B** disse que toda a sua equipe inicial realizou treinamentos na unidade piloto, sendo que dois funcionários ocupam cargos de monitores, estes são encarregados de treinar os próximos colaboradores da unidade. Mensalmente, o franqueado **B** recebe visitas de consultores do franqueador que promovem palestras motivacionais aos empregados e procuram sanar quaisquer dúvidas que possam existir quanto à operacionalização das atividades. Além destas visitas, o franqueado **B** dispõe de manuais e de uma intranet para comunicação com o franqueador e demais integrantes da rede.

Já na franquia **C**, o treinamento foi semelhante ao realizado no caso **B**, pois o franqueado e sua equipe participaram de treinamentos durante um mês na unidade piloto da rede. Entretanto, semestralmente é feita a reciclagem deste treinamento, abordando novas técnicas e produtos, visando o aperfeiçoamento de pontos deficientes e a introdução de novos processos.

O Quadro 3 apresenta a frequência e as metodologias utilizadas para o treinamento nas franquias **A, B e C**.

Quadro 3: Metodologias e frequência de treinamentos

Treinamento	Metodologias	Frequência
Franquia A	Manuais; Acompanhamento prático; Treinamento prático;	1ª semana de funcionamento;
	Treinamento na unidade piloto;	Semestral
Franquia B	Manuais; Treinamento na unidade piloto;	1 mês intensivo antes da abertura.
	Palestras;	Mensal;
	Intranet.	A qualquer momento.
Franquia C	Manuais; Acompanhamento prático;	Semestral.
	Treinamento na unidade piloto	1 mês intensivo antes da abertura;

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

De acordo com o estudo realizado por Silva et al. (2012), a escolha das metodologias utilizadas na transferência do *know-how* dos franqueadores têm grande influência no êxito da padronização do produto final. Portanto, a escolha de mais de um método, como as franquias estudadas fazem, se torna o meio mais eficiente para o sucesso desta atividade.

Chiavenato (2010) destaca a dificuldade da transferência do conhecimento tácito, devido a este obstáculo, pouco percebeu-se quanto ao compartilhamento deste tipo de conhecimento nas franquias analisadas, o mesmo na maioria das vezes fica a cargo do próprio franqueado e de suas respectivas experiências. É neste ponto que Arruda (2010) explica que o franqueador deve ser preciso na escolha de quais informações são relevantes para a transmissão.

O treinamento na unidade-piloto é um meio que os franqueadores possuem de mostrar a franquia em pleno funcionamento. Na franquia **A**, um dos sócios e o gerente operacional fazem visitas regulares à unidade-piloto localizada no Rio de Janeiro para receber instruções tanto estratégicas quanto operacionais. Já na franquia **B** e na franquia **C**, antes da inauguração, foi realizado um mês de treinamento dentro da unidade-piloto, todo o quadro de funcionários inicial da unidade franqueada de ambas as redes participou.

O fato de todos os franqueadores estudados realizarem treinamentos na unidade piloto ressalta a afirmação de Maricato (2006) quando o mesmo diz que a existência

desta unidade é fundamental para o sucesso da rede de franquias. Schuartz (1994 apud ESPINHA et al., 2010) destaca cinco princípios básicos para o sistema de franquias e a experimentação comprovada é o primeiro.

Quanto às vantagens que poderiam ser oferecidas pelos franqueadores para financiamento de novas unidades, não foi constatado tal fato em nenhuma das três franquias. Neste ponto reside uma lacuna que franqueadores poderiam criar novas possibilidades para os integrantes de sua rede, dessa forma atraindo cada vez mais empreendedores interessados em fazer parte do sistema.

Também foram levantados dados referentes à cobrança de taxas para a obtenção do direito de comercialização da marca. O franqueado **A** alegou que foram pagas duas taxas, a taxa inicial de franquia e a taxa de projetos. Já para a manutenção do direito de utilização da marca na franquia **A**, são cobrados *royalties* de 6% sobre as vendas brutas mensais. Enquanto que para o franqueado **B**, inicialmente foi cobrado apenas a taxa de franquia, contudo, esta taxa deve ser paga a cada 5 anos para efeito de renovação do contrato, quanto à manutenção do contrato, são pagos 4% de *royalties* sobre as vendas brutas mensais. Na franquia **C**, para a assinatura do contrato de franquia foi cobrada apenas a taxa de franquia e para a manutenção do mesmo são cobrados 5% de *royalties* sobre o faturamento bruto. O Quadro 4 apresenta as taxas requeridas para a obtenção do direito de comercialização da marca e para sua manutenção nas franquias estudadas.

Quadro 4: Taxas cobradas para comercialização da marca

Taxas para comercialização da marca	Taxas iniciais	Taxas de manutenção
Franquia A	Taxa de Franquia; Taxa de projetos.	6% de <i>royalties</i> sobre o faturamento bruto. 2% de taxa de marketing sobre o faturamento bruto.
Franquia B	Taxa de Franquia.	4% de <i>royalties</i> sobre o faturamento bruto; 6% de taxa de marketing sobre o faturamento bruto.
Franquia C	Taxa de franquia.	5% de <i>royalties</i> sobre o faturamento bruto; 1% de taxa de marketing sobre o faturamento bruto.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Ribeiro et al. (2011) aconselha que para a renovação do contrato de franquia, caso seja cobrada uma nova taxa de franquia, esta seja feita pelo valor de 50% da primeira cobrança, pois o franqueador não terá as mesmas despesas que teve no início das atividades da unidade franqueada. Foi percebido que isto não ocorre na franquia **B**, já que no ato de renovação do contrato, a cada cinco anos, é pleiteado o mesmo valor pago no momento de assinatura do contrato de franquia. Enquanto que na franquia **A** e na **C**, a taxa de franquia não é cobrada no ato da renovação do contrato.

Quanto aos *royalties*, em todas as franquias estudadas, são cobrados sobre um indicador variável, que é o faturamento bruto. O que segundo Maricato (2006), exige uma fiscalização rigorosa por parte do franqueador, uma vez que quanto maior o faturamento da unidade maiores serão os pagamentos feitos pelo franqueado.

A última variável analisada no processo operacional do sistema de franquias foi quanto às estratégias de marketing adotadas pelas redes.

Quando indagado sobre a **estratégia de marketing** de seu franqueador o franqueado **A** disse que:

Há um fundo cooperado para campanhas publicitárias feitas em conjunto com outras lojas da rede e administrado pelo franqueador cujo objetivo é a propaganda institucional por meio do desenvolvimento de itens publicitários. [...] entretanto sinto falta de investimento em divulgação pela “TV” e até mesmo local.

Portanto, na franquia **A**, percebeu-se que o foco do franqueador é na promoção da marca de forma nacionalizada, uma vez que não existem programas que auxiliem o franqueado na divulgação local. A falta de satisfação na gestão do fundo de marketing é muito comum em franquias onde não existe transparência em sua gestão. Ribeiro et al. (2011) afirmam que a criação de um estatuto para o fundo de marketing pode ser a solução para evitar possíveis conflitos que tenham este instrumento como causa.

Quanto ao entrevistado **B**, este afirmou que:

A taxa de marketing é paga para campanhas nacionais. Se você quiser fazer alguma ação local você precisa fazer um pedido para ver se o franqueador aprova, se eles aprovarem você pode fazer. Dessa forma não fica com diferença de uma loja para outra, onde o cliente vai ele encontra a mesma coisa.

Na franquia **B**, a taxa de marketing é de 5% sobre o valor do faturamento bruto. Percebeu-se que o franqueado **B** está satisfeito com a gestão do fundo de marketing de sua rede, pois o mesmo relatou que como o gerenciamento é feito apenas pelo

franqueador, a padronização e a uniformidade das campanhas são preservadas e fortalecem cada vez mais o sistema.

Quanto à franquia **C**, seu gestor alegou que: “No momento considero a gestão do fundo de marketing eficiente [...]. Pois a panfletagem, as mídias e o marketing visual são importantes e o valor de 1% cobrado é satisfatório”.

A gestão do fundo cooperado de marketing na franquia **C** é feita pelo franqueador, sendo que o mesmo não contribui com capital, contudo, diante do depoimento do franqueado desta rede, diferentemente do que acontece na franquia **A**, o franqueado acredita que a gestão destes recursos está sendo realizada da maneira correta, apesar de relatar que sua franquia ainda não foi adequadamente divulgada em veículos locais.

3.2 Segmento de alimentos

Neste tópico foram exploradas as estratégias de consultoria do franqueador, a fiscalização exercida ao franqueado e a estratégia de logística da rede.

Quanto às **estratégias de consultoria** dos franqueadores, o franqueado **A** alegou que desde o momento de escolha do ponto comercial existe participação do franqueador. Por exemplo, antes da inauguração houve um estudo de mercado e localização que foi feito em conjunto com o mesmo. Além deste auxílio inicial, também há, pelo menos duas vezes ao ano, a visita de um supervisor regional, que por meio de um *check-list* verifica todos os processos. Nestes momentos são abordadas dúvidas e sugestões. O canal de comunicação nesta rede é feita através de e-mails e telefonemas.

Na franquia **B** houve participação de consultores da rede nos primeiros dias de operação da nova unidade. Também são realizadas auditorias mensais com representantes regionais da rede para que dessa forma possa haver um maior acompanhamento dos franqueados do sistema. Outra ferramenta é a intranet, que além de ser utilizada para treinamentos, também funciona como canal de interação para esclarecer quaisquer dúvidas ou problemas que possam ocorrer na operacionalização dos processos.

Já na franquia **C**, o franqueado relatou que a consultoria para a escolha do ponto foi muito importante, pois neste momento é preciso fazer algo diferente para chamar a atenção de novos consumidores. Assim como na franquia **A**, ocorrem visitas de supervisores que realizam vistorias por meio de *check-list* para verificar a adequação

dos processos com os padrões estabelecidos e caso haja necessidade, promover os devidos reparos. É importante frisar que na franquia **C** estas visitas ocorrem mensalmente, portanto, existe um assessoramento mais próximo e eficiente nesta rede.

Com relação à **fiscalização** exercida ao franqueado, na franquia **A**, o supervisor regional pode realizar vistorias a qualquer momento, desta forma coibindo possíveis desvios de conduta de seus franqueados. O entrevistado **A** também alegou que mensalmente são enviados relatórios com os valores mensais das vendas.

Na franquia **B** ocorrem auditorias mensais realizadas por supervisores regionais. Durante algumas destas supervisões, caso sejam identificadas falhas, serão feitas advertências para a correção das mesmas. Havendo reincidência nos erros e dependendo da gravidade, esta poderá ocasionar inclusive a perda da franquia. Na franquia **C**, a fiscalização também é realizada mensalmente.

Este rígido controle estabelecido pelos franqueadores objetiva a replicação eficiente de seus produtos. Contudo, um estudo realizado por Melo, Andreassi e Oliveira (2012), identificou que os franqueados são responsáveis por cerca de 30% das inovações das redes e possuem maior capacidade para introduzirem mudanças locais. Portanto, o rigoroso controle imposto aos franqueados **A** e **B** possui um impacto negativo neste ponto, uma vez que direcionam os esforços dos franqueados apenas a seguir as regras impostas. Já o franqueado **C** por possuir mais flexibilidade na operacionalização de seus processos, gozará de mais motivação para a gestão de sua unidade no longo prazo.

O último elemento analisado neste tópico refere-se às **estratégias de logística**. Um dos maiores desafios enfrentados por franquias de alimentação é manter a qualidade e a identidade do produto quando comercializado em regiões distantes. Para tanto, muitas redes fecham contratos de exclusividade com seus fornecedores principais, seja quanto à obtenção de equipamentos ou de insumos alimentícios.

Na franquia **A**, o franqueador possui fornecedores de utensílios e maquinários como os padrões da rede, mas deixa à escolha do franqueado a seleção dos mesmos. Contudo, existe um fornecedor exclusivo de alimentos que deve ser o principal de todas as unidades. Os demais fornecedores podem ser regionais e selecionados pelos franqueados, desde que possuam qualidade reconhecida.

O franqueado **B** relatou que todo o material utilizado em sua unidade, tanto equipamentos e utensílios quanto insumos alimentícios, são fornecidos por um

fornecedor exclusivo da rede. As únicas matérias-primas que são liberadas para aquisição com fornecedores locais são elementos hortifrutigranjeiros.

Dentre as franquias analisadas, a franquia C foi a que demonstrou possuir o maior grau de flexibilidade quanto à escolha de seus fornecedores. Pois nesta rede, o franqueador apenas faz indicações de marca, ficando a critério do franqueado a aceitação da sugestão ou a procura de outro fornecedor, desde que este também possua qualidade reconhecida.

Considerações Finais

O sistema de franquias é o modelo de negócios que mais cresce atualmente no Brasil, pois a partir da colaboração mútua exigida para o funcionamento do sistema, são criadas vantagens para ambas as partes. Contudo, para que as operações dos processos aconteçam de modo eficiente, é necessário que existam regras e que a execução destas seja fiscalizada. Neste ponto reside um desafio para os franqueadores, pois é preciso buscar um equilíbrio para estas normas e também para a supervisão, já que se forem realizados de modo excessivo podem inibir a criatividade e a motivação dos franqueados, enquanto que se forem muito flexíveis existe a possibilidade de perda da qualidade e conseqüentemente da identidade da marca.

Quando operacionalizadas no segmento de alimentação, as franquias necessitam de treinamentos detalhados e frequentes, pois são muitos os processos envolvidos nas operações das unidades. O acompanhamento do franqueador é fundamental para o sucesso do franqueado começando no momento de escolha do ponto comercial e continuando durante todo o período do contrato através de vistorias regulares com objetivo de identificar possíveis falhas e introduzir novos produtos e novas técnicas de produção.

Neste estudo ficou evidenciado que os principais pontos do sistema são a transferência do conhecimento do franqueador para o franqueado e as estratégias de consultoria realizadas pelo franqueador. Quanto à transferência do conhecimento mostrou-se necessária a utilização de mais de uma metodologia, facilitando dessa forma a aprendizagem. Enquanto que para as estratégias de consultoria, foi comprovado que as visitas devem ser feitas regularmente principalmente durante os primeiros meses de operação da unidade, pois é neste período que costumam surgir as maiores falhas.

Este estudo mostrou-se importante, pois além de identificar e descrever os principais processos das franquias estudadas conseguiu constatar as dificuldades envolvidas na operacionalização de seus respectivos sistemas. Portanto, apesar de ser um modelo de negócios eficiente, o *franchising* demonstra ter disfunções em seu funcionamento, tais como: a alta padronização dos processos, baixa autonomia dos franqueados, demora na entrega de mercadorias de fornecedores exclusivos e ineficiência na gestão do fundo de marketing.

No sistema de franquias é preciso que franqueador e franqueado trabalhem de forma cooperada e que exista transparência nos processos que são realizados por ambas as partes. Desse modo serão evitados conflitos e será criado um ambiente favorável para a produção de soluções para as possíveis dificuldades em tempo hábil.

Referências

ABF - Associação Brasileira de *Franchising*. **Relatório**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=15&origem=sobreosetor>> Acesso em: 28 fev. 2013.

ARRUDA, L. V. **Análise da transferência de conhecimento**: um estudo multi caso em redes brasileiras de franquias de alimentação. 2010. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

BASTOS, G. M. et al. Gestão do conhecimento organizacional nas franquias de alimentos cearenses. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012. São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

COHEN, M.; SILVA, J. F. da. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 109-131, ago. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552000000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 2 mar. 2013.

ESPINHA, P. G.; CASTRO, S. C.; NOGUEIRA, L. I.; MACHADO, H. P. V. **Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de franchising**: um estudo exploratório. 2010. Disponível em: <http://fortium.edu.br/blog/arnaldo_silva/files/2010/02/fracassos-nas-franquias.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Porto Alegre: Ed. UFMG, 1999.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e *franchising*: uma combinação que garante a sobrevivência?. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p.131-153, ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 5 mar. 2013.

MARICATO, P. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, *fast-foods* e similares. Senac: São Paulo, 2006.

MAURO, P. C. 2007. **Guia do Franqueado**: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2007.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA, M. M. Inovação em franquias de alimentação: o caso “Trend Foods”. In: MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. (Org.). **Franquias brasileiras**: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012. p. 159-176.

MORGADO, R. S. Inovação em franquias de alimentação: o caso “Trend Foods”. In: MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. (Org.) **Franquias brasileiras**: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012. p. 213-224.

PERES, T. G. **A importância do empreendedorismo e o sistema de franquias**: o caso de uma rede de *fast-food*. 2009. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2009.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising**: como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS. 2011.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Franquia empresarial**. Brasília, DF, 2007.

SILVA, V. L. dos S.; AZEVEDO, P. F. (Org.). **Teoria e prática do franchising**: estratégia e organização de rede de franquias. São Paulo: Atlas, 2012.

VANCE, P. S.; FIGUEIRA, M. F.; ALVAREZ, R. A. G. Um estudo sobre a internacionalização das franquias brasileiras. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.