

GESTÃO INTEGRADA DE REDES DE FRANQUIAS

Resumo

O modelo de organização empresarial em rede, particularmente redes de franquias, vem crescendo a taxas bastante superiores à média da economia. Pelas suas próprias características, esse modelo impõe desafios específicos aos administradores, principalmente na integração entre os elementos da rede. A utilização de soluções e sistemas isolados e independentes de gestão por um grupo geograficamente disperso de unidades de negócio dificulta enormemente comunicação e a fluência de dados e informações entre os elementos da rede, fundamentais para uma boa gestão.

O objetivo deste artigo é apresentar e discutir as melhorias operacionais e gerenciais advindas da adoção de um modelo de gestão integrado e centralizado para a administração de organizações em rede, particularmente redes de franquias.

Palavras-chave: Gestão integrada, gestão centralizada, redes de franquias, gestão de redes, organizações em rede.

Abstract

The chain business organization model, including the franchising system, is growing up faster than the economy average. By its own particular characteristics, this model brings specific challenges to managers, between them the integration of the chain components. The use of isolated management system and tools by a geographically spread group of business units enormously difficult the communication and the flow of data and information between the chain components, fundamental to a good management.

The objective of this paper is to present and discuss the operational and management improvements obtained by the adoption of an integrated and centralized management model to manage chain organizations, particularly franchising chains.

Keywords: Integrated management, centralized management, franchising, franchising management, franchising chain.

INTRODUÇÃO

Um dos modelos mais bem sucedidos e populares de expansão de negócios é o *Franchising*. O sucesso desse modelo pode ser aferido pelo crescimento das redes

de franquias no Brasil, bastante superior à média da economia. Atualmente, existem redes de franquias atuando em variados segmentos, oferecendo produtos e serviços que cada vez mais precisam atender às exigências em mercados altamente competitivos (LAS CASAS, 2006).

Uma rede de franquias é basicamente formada por um franqueador e seus franqueados. O franqueador é o proprietário de uma marca, fabricante de produtos ou fornecedor de serviços específicos e conhecedor de processos operacionais e gerenciais bem definidos e bem sucedidos. O franqueado é, normalmente, um pequeno empresário que licencia a marca e os processos do franqueador em troca do pagamento de *royalties*. É praticamente, portanto, uma relação de sociedade (CHERTO et al, 2006).

A operação e o gerenciamento de redes de franquias se mostram, na prática, atividades bastante complexas, em grande parte pelo próprio modelo de organização em rede. Esta complexidade advém de diversos fatores, que incluem a dispersão geográfica das unidades da rede, a dificuldade de comunicação entre os elementos da rede, entre muitos outros.

A partir de uma análise mais detalhada dos problemas de gestão de redes de franquias, nota-se que algumas das grandes dificuldades são oriundas de dificuldades de comunicação e de troca de informações entre os elementos envolvidos: franqueadores, franqueados e clientes finais da rede.

Naturalmente, o sucesso de uma rede de franquias está fortemente relacionado à capacidade e qualidade de gestão da mesma. O objetivo deste artigo é descrever como a adoção de uma solução gestão centralizada e integrada pode mitigar e até mesmo eliminar diversos dos problemas hoje identificados em redes de franquias, melhorando a capacidade e a qualidade gerencial e aumentando a agilidade na adoção de novas estratégias de mercado.

1. O SISTEMA DE *FRANCHISING* E SUAS VANTAGENS

O sistema de *franchising* é uma estratégia de expansão de negócios. *Franchising* é um acordo contratual entre duas empresas independentes em que o franqueador cede ao franqueado o direito de comercializar produtos e serviços utilizando as marcas de propriedade do franqueador em uma determinada localidade e por um período de tempo determinado (HITT et al, 2001). Uma rede de franquias é formada, basicamente, por um franqueador e por seus franqueados (LAS CASAS, 2006).

A idéia do sistema de franquias é beneficiar tanto o franqueador quanto os franqueados. De acordo com os autores SHANE & SPELL (1998) e CHERTO et al (2006), entre os principais benefícios do sistema para o franqueador estão o maior potencial e velocidade de expansão, realizados com recursos de terceiros, os franqueados, e o empenho e interesse dos franqueados no sucesso do negócio.

Para o franqueado, as principais vantagens são a entrada em um negócio de menor risco, com um retorno sobre o investimento mais previsível, o acesso a modelos operacionais e gerenciais já testados e comprovados pelo franqueador e ainda o acesso a insumos e serviços a custos mais baixos através de negociações garantidas pelo poder de compra da rede (HITT et al, 2001).

No Brasil, o sistema de franquias vem obtendo crescimento bastante superior à média do produto interno bruto (PIB) nacional, como mostram as figuras 1, 2 e 3.

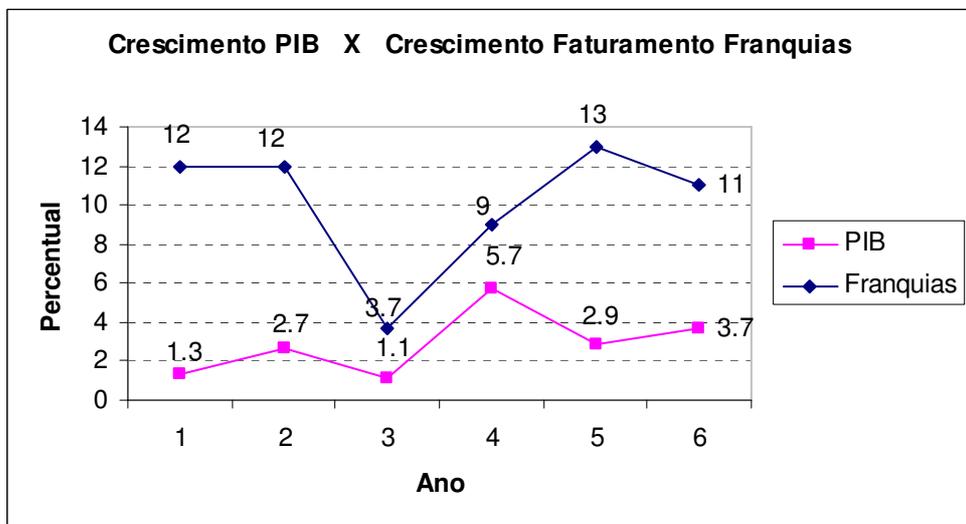


Figura 1. Variação do PIB do Brasil e do faturamento das redes de franquias entre 2001 e 2006.

Fonte: Associação Brasileira de Franquias – www.portaldofranchising.com.br (12/05/2007)



Figura 2. Faturamento do setor de franquias no Brasil (em R\$ bilhões) entre 2001 e 2006.

Fonte: Associação Brasileira de Franquias – www.portaldofranchising.com.br (12/05/2007)

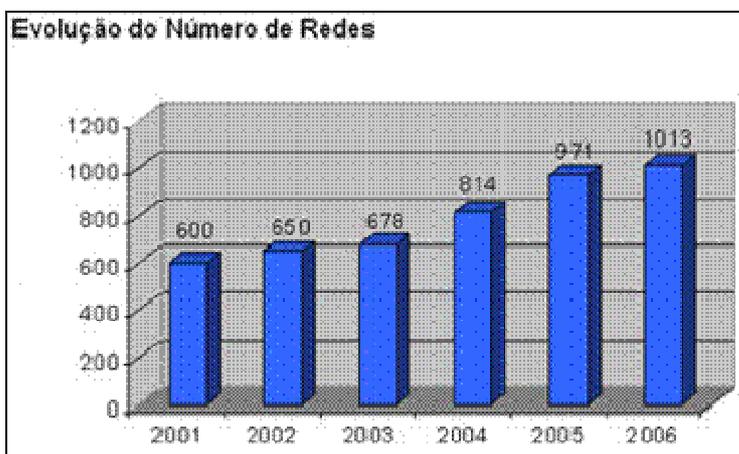


Figura 3. Número de redes franqueadoras no Brasil de 2001 a 2006.

Fonte: Associação Brasileira de Franquias – www.portaldofranchising.com.br (12/05/2007)

O crescimento do faturamento do setor e do número de redes de franquias justifica a necessidade do aprimoramento da gestão de organizações em rede para o aproveitamento dos benefícios que esse tipo de modelo de negócios oferece.

2. DESAFIOS NA GESTÃO DE REDES DE FRANQUIAS

O sucesso de uma rede de franquias, como de qualquer organização, está fortemente relacionado à capacidade e qualidade de gestão da mesma (JONES, 2000).

A operação e o gerenciamento de redes de franquias não são tarefas simples. Não bastassem os conflitos naturais de um modelo de sociedade como o sistema de franquias (EHRMANN & SPRANGER, 2003), a própria organização em rede impõe complexidade à gestão.

Segundo HITT et al (2001), CHERTO et al (2006) e KOTLER & KELLER (2006), pode-se citar como desafios para a gestão de uma rede de franquias os seguintes fatores:

- Quanto maior e mais bem sucedida uma rede, maior sua dispersão geográfica.
- Os produtos e serviços de uma rede precisam seguir um padrão de qualidade determinado onde quer que sejam oferecidos.
- O franqueador é responsável por oferecer diversos serviços aos seus franqueados para melhorar o desempenho de sua atuação no mercado, tipicamente assessoria contábil, assessoria jurídica e assessoria operacional.
- Novos produtos e serviços precisam ser comunicados pelo franqueador de maneira homogênea pela rede.
- Novas boas práticas operacionais precisam ser rapidamente comunicadas para toda a rede para garantir melhor condição de competição no mercado.
- Para garantir uniformidade na oferta de produtos e serviços, além da unicidade de discurso quanto eles, os franqueados precisam ser orientados e treinados periodicamente.
- Dependendo da distribuição geográfica e da permissão de atuação por localidade, pode haver uma competição predatória entre unidades de uma mesma rede.
- Como o franqueado é o canal de distribuição dos produtos e serviços da rede, o franqueador muitas vezes não conhece em detalhes o perfil do cliente final da rede e tem dificuldades em aperfeiçoar suas ofertas ao mercado.
- Os franqueados não são funcionários do franqueador, mas são donos de seus próprios negócios, não podendo ser “demitidos” em caso de conduta inadequada para os padrões da rede. Assim, a relação deve buscar o concenso e ter o maior grau de transparência possível.

- Perda, por parte do franqueado, de parcela significativa de sua independência, comparando-se o sistema de franchising a um negócio próprio isolado.
- Normalmente, o franqueado não tem conhecimento formal para empreender. Em muitos casos, ele depende do apoio do franqueador para uma gestão eficiente e responsável de seu negócio.

A análise dos problemas de gestão mostra que algumas das grandes dificuldades de gestão das redes de franquias originam-se nas dificuldades de comunicação e de troca de informações entre franqueadores, franqueados e clientes finais. Para a gestão de uma rede de franquias o desejável fluxo contínuo de informações e dados é dificultado por razões que variam desde o uso inadequado de tecnologia já disponível até a falta de interesse das partes na transparência. O problema do agenciamento (HITT et al, 2001) em uma rede de franquias aparece de forma curiosa, afinal todos os principais elementos da rede são donos de seus próprios negócios (CHERTO et al, 2006). Porém, a representação da marca e a comercialização dos produtos e serviços podem sofrer manipulações e adaptações de acordo com interesses particulares de uma ou outra parte, com grandes dificuldades de controle para os agentes do interesse comum.

3. SOLUÇÕES DE GESTÃO EMPRESARIAL

De acordo com O'BRIEN & MARAKAS (2007), os sistemas e tecnologias da informação são componentes vitais para as organizações, são imperativos empresariais.

Os sistemas de informação utilizados pelas organizações devem permitir agilidade e flexibilidade na condução dos negócios:

“Estamos na era da informação, onde a riqueza nasce de idéias inovadoras e do uso inteligente da informação. As organizações concorrem em um mercado repleto de desafios, que muda rapidamente e precisam reagir com agilidade aos problemas e oportunidades que se apresentam. As organizações devem implantar sistemas que possam impactar positivamente suas operações para garantir seu sucesso e sobrevivência.” (TURBAN et al, 2003, p. 5)

A evolução da tecnologia da informação, incluindo de equipamentos, de sistemas e telecomunicações, permite grandes possibilidades oferece grandes oportunidades de melhorias na gestão dos negócios, independentemente do modelo de organização empresarial (LAUDON & LAUDON, 2005).

3.1 MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE REDES DE FRANQUIAS

Apesar dos grandes avanços tecnológicos, o modelo tradicional de gestão de redes de franquias ainda se baseia em soluções isoladas e localizadas. É comum, em redes de franquias, que não haja uma homogeneidade de adoção de sistemas de gestão e a total falta de integração entre franqueador e franqueados (CHERTO et al 2006; SANTINI & GARCIA, 2006).

O modelo tradicional de gestão de redes de franquias pode ser esquematizado como na figura 4.

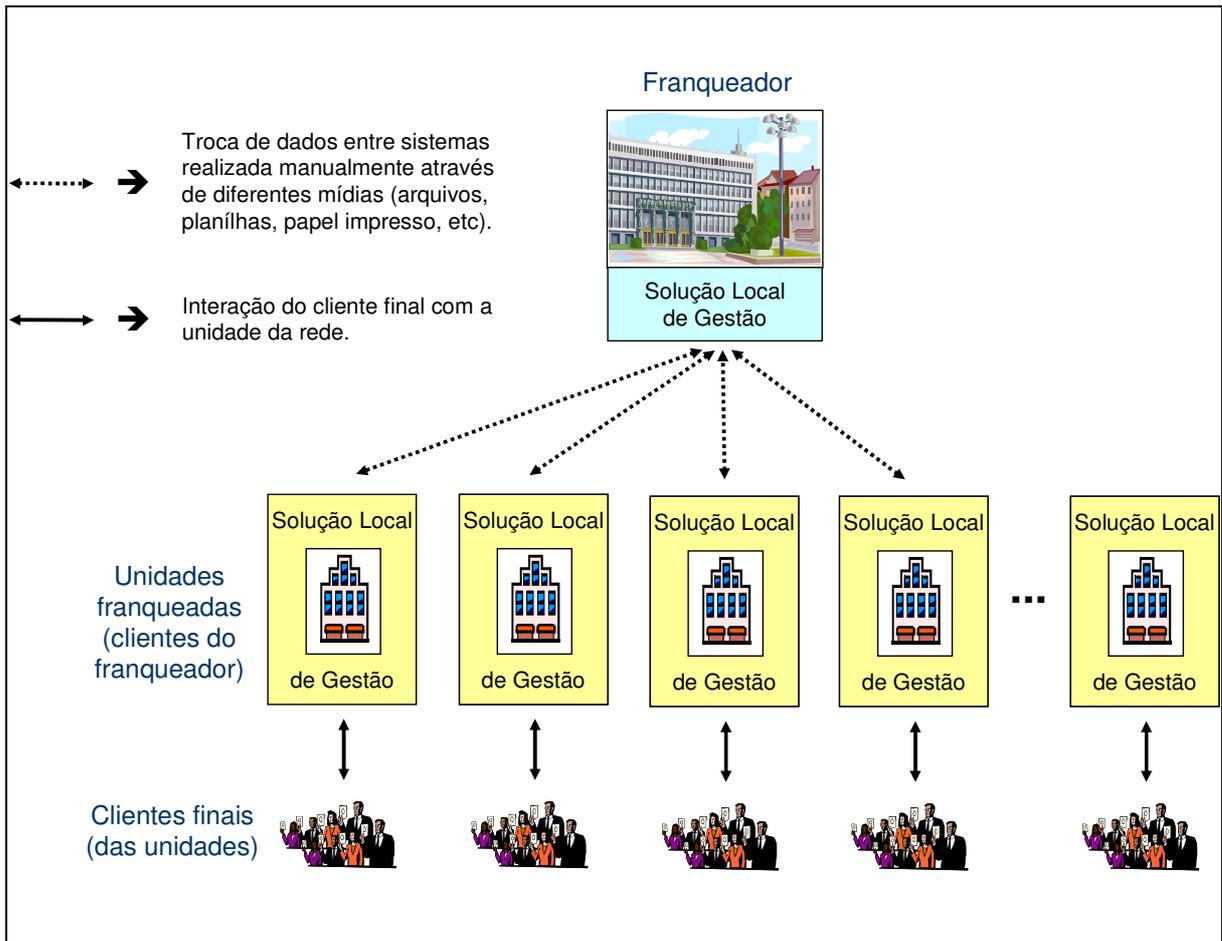


Figura 4. Gestão isolada dos elementos de uma rede de franquias.

A figura 4 mostra uma arquitetura sistêmica em que as unidades de uma rede de franquias utilizam sistemas de gestão isolados entre si e em relação ao franqueador. Assim, os dados não fluem naturalmente de um ponto a outro da rede. Toda a troca de dados e informações exige re-trabalho, normalmente realizada por operações manuais como envio de arquivos, planilhas e papel impresso, sujeitos a erros e ou ainda manipulação intencional dos mesmos.

Isso se deve ao fato de a plataforma sistêmica utilizada não representar uma organização em rede. O que é de fato implantado é um sistema hierárquico, que depende de processos manuais custosos para compartilhar dados e informações e isola o franqueador dos clientes finais de seus produtos e serviços e os franqueados entre si. Sendo assim, os valiosos dados de operação, o conhecimento sobre o cliente final, as boas práticas de gestão, entre outros, são de difícil obtenção e divulgação para a organização.

4. PROPOSIÇÃO: GESTÃO CENTRALIZADA DE REDES DE FRANQUIAS

Sistemas de informação são largamente utilizados como ferramentas de apoio para a operação de negócios. Em muitos casos, o aproveitamento de recursos da tecnologia da informação (TI) pode ser um forte diferencial competitivo do ponto de vista operacional e gerencial (O'BRIEN & MARAKAS, 2007).

Os recentes avanços tecnológicos da área de TI, em equipamentos, sistemas e telecomunicações, permite a construção e implementação de soluções práticas e robustas para a gestão de negócios. Particularmente, os avanços das tecnologias relacionadas à Internet, criam novas oportunidades não apenas de gestão empresarial, mas também para a oferta de serviços para clientes internos e externos (O'BRIEN & MARAKAS, 2007; TURBAN et al, 2003).

De acordo com CHERTO et al (2003), o instrumento ideal para a gestão de uma rede de franquias é uma solução centralizada, presente em todas as unidades e integrada ao sistema de gestão do próprio franqueador. Além disso, os autores recomendam que toda a rede utilize uma única solução para a gestão, garantindo uniformidade e padronização em mais um elemento fundamental da rede.

A figura 5 esquematiza uma arquitetura que garante centralização, integração e unicidade para a infra-estrutura sistêmica de gestão de uma rede de franquias.

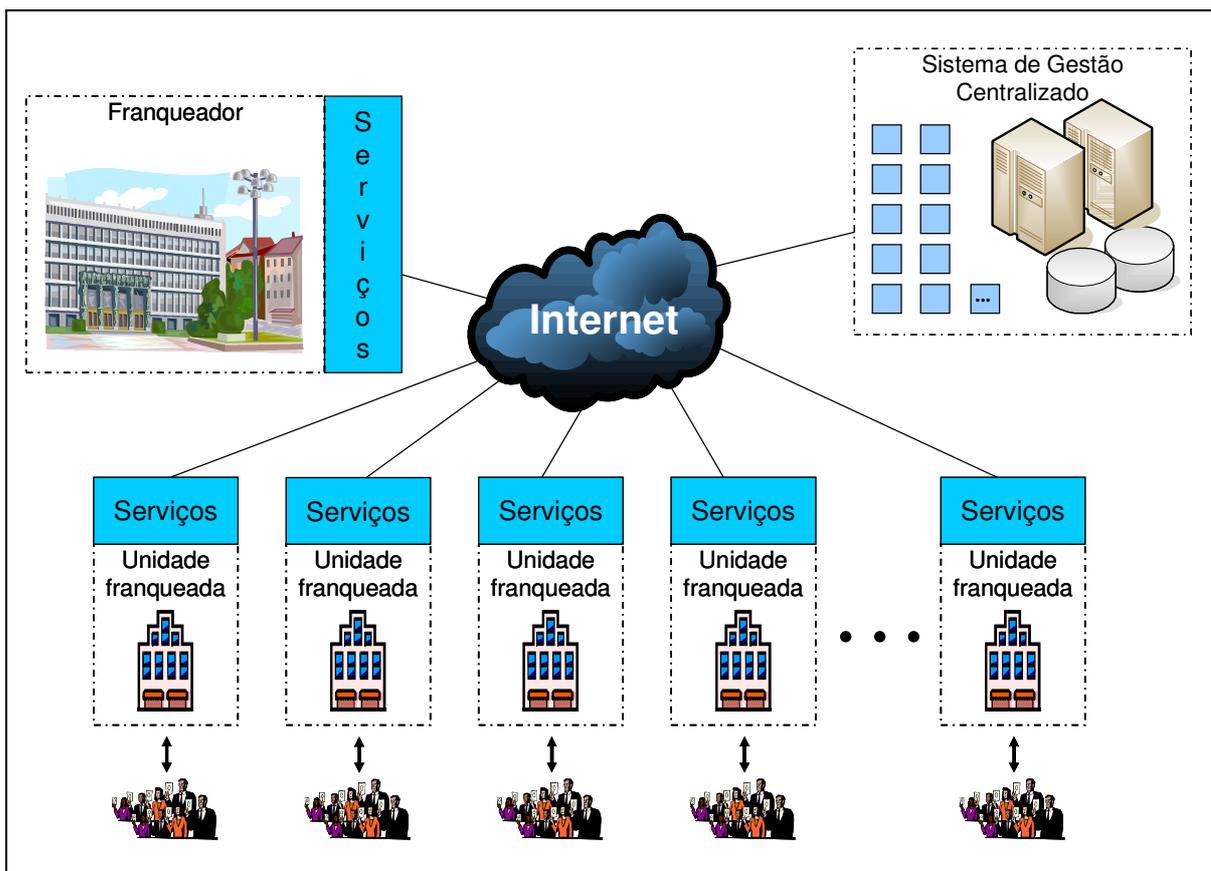


Figura 5. Sistema de gestão centralizada de uma rede de franquias.

A arquitetura da figura 5 mostra a Internet como meio de comunicação de uma solução de gestão centralizada, que integra franqueador e franqueados. A solução sugerida oferece serviços *on-line* para franqueador e franqueados, automatizando a integração e garantindo, por construção, a fluência de dados e informações pela rede. Como exemplos de serviços que poderiam ser oferecidos pode-se citar:

- Para o franqueador
 - Indicadores de negócio da rede como faturamento, vendas, lucratividade, resultado de campanhas, etc.
 - Gestão de atendimento às unidades franqueadas e aos clientes finais.
 - Sistema de apoio à prospecção de novos franqueados e controle de expansão da rede.
 - Sistema de ensino à distância para treinamento dos colaboradores das unidades.
 - Gestão do relacionamento com os clientes (franqueados e clientes finais).

- Entre outros.
- Para os franqueados
 - Gestão operacional (operações e vendas).
 - Gestão administrativa e financeira: contas a pagar, contas a receber, caixa e bancos, etc.
 - Indicadores de negócio da unidade como faturamento, vendas, lucratividade, resultado de campanhas, etc.
 - Gestão do relacionamento com o cliente.
 - Entre outros.

A gestão centralizada de redes de franquias pode ainda oferecer serviços específicos diretamente para o cliente final. Esta possibilidade aumenta a fidelização do cliente à marca (CHERTO et al, 2006) e é particularmente interessante nos segmentos em que o relacionamento entre o cliente final e as unidades franqueadas é periódico, como o segmento de educação e treinamento, ensino de idiomas, saúde e estética, entretenimento, entre outros.

A figura 6 esquematiza a arquitetura de gestão centralizada para organizações em rede, incluindo os clientes finais como elementos usuários dos serviços oferecidos.

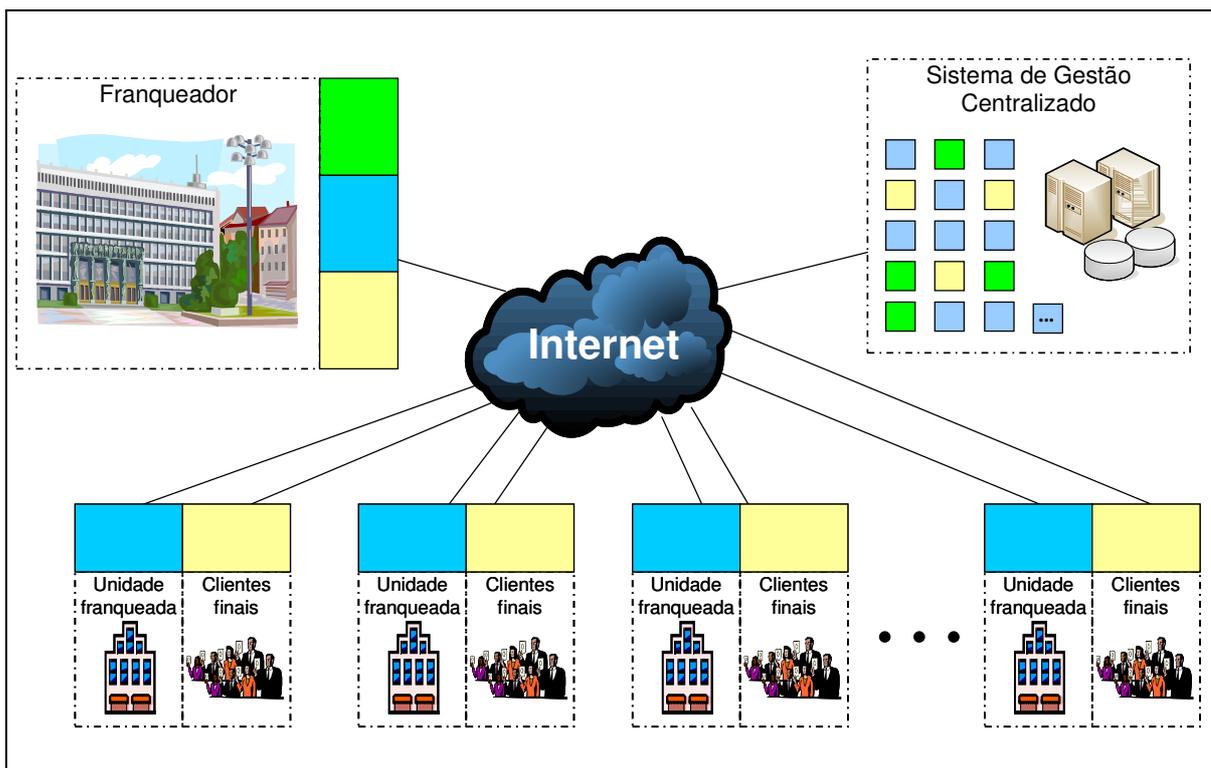


Figura 6. Serviços centralizados para franqueador, franqueados e clientes finais.

A figura 6 mostra uma plataforma de serviços centralizada, oferecendo serviços para o franqueador, para o franqueado e para o cliente final. Para os clientes finais de, por exemplo uma rede de ensino, poderiam ser oferecidos especificamente serviços de boletim e pagamento *on-line*, a oferta de prêmios diretamente do franqueador para os melhores alunos, entre outros. A integração desses dados às informações de gestão de cada unidade daria ao franqueador e, conseqüentemente à rede, um grande controle sobre a operação de seus negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com uma solução de gestão centralizada da rede, diversos benefícios seriam alcançados para franqueador, franqueados e toda a rede.

Entre os benefícios para o franqueador estão: o controle completo, em tempo real, sobre as operações da rede; o cliente final passa a ser da rede e não mais das unidades franqueadas; conhecimento do perfil do cliente final, com acesso ao seu histórico de relacionamento; redução do re-trabalho para troca de informações;

acesso instantâneo e *on-line* aos indicadores de desempenho da rede, como por exemplo vendas, descontos praticados, faturamento, lucratividade, custos de captação de clientes, eficiência de marketing, atendimentos, entre outros.

Entre os benefícios para os franqueados estão: o baixo custo de infra-estrutura (acesso à Internet); o acesso aos dados da unidade praticamente de qualquer lugar; os dados operacionais não ficam expostos nos computadores da unidade; operação padronizada, com menor custo de treinamento; acesso on-line aos indicadores de negócio da unidade;

Para a rede, uma solução centralizada de gestão facilita a venda de franquias, já que padroniza mais um elemento importante dos negócios que é o seu modelo de gestão. Com todos os benefícios citados, a marca é valorizada.

Assim, a idéia da implantação de uma solução de gestão centralizada para redes de franquias se mostra bastante vantajosa para todos os seus elementos.

Porém, a implantação de sistemas de gestão é um processo, geralmente, bastante trabalhoso (LAUDON & LAUDON, 2005; SCHMITT, 2004; MATOS, 2004; PRATES & OSPINA, 2004; ANDRADE & FALK, 2001). O esforço de implantação de um sistema de gestão único em uma grande rede de franquias é ainda maior devido à dispersão geográfica e à necessidade de demonstrar as vantagens do novo modelo aos franqueados, nem sempre interessados em expor totalmente suas operações e atividades ao franqueador (CHERTO et al, 2006). Além disso, os contratos mais antigos de *franchising* assinados entre franqueador e franqueados normalmente não regulam especificamente os sistemas de gestão e, assim, o franqueador não pode impor legalmente o uso de soluções específicas.

A discussão iniciada neste artigo pode ser aprofundada com pesquisas sobre as redes de franquias que pretendem centralizar, integrar e unificar suas soluções de gestão e aquelas que já se utilizam de soluções centralizadas. Outra pesquisa interessante seria sobre as redes que já implantaram soluções centralizadas de gestão e a percepção de valor que seus gestores têm sobre este modelo.

Bibliografia

- ANDRADE, D. G.; FALK, J. A. Eficácia de Sistemas de Informação e Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo de Caso. RAC, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: p. 53-84.
- CHERTO, M. et al. Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.
- EHRMANN T.; SPRANGER G. Successful Franchising Using the Plural Form. Center for Entrepreneurship, University of Muenster, Germany. Presented on EMNet-Conference on "Economics and Management of Franchising Networks", Vienna, Austria, June, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 4th edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.
- JONES, G. R. Organizational Theory. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.. Administração de Marketing. Tradução da 12^a edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.
- LAS CASAS, A. L. Marketing de Serviços. 4^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. Management Information Systems. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- MATOS, M. M. Metodologia de Análise de Impactos após a Implementação de Sistemas de Gestão Empresarial. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis.

- O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M.; Administração de Sistemas de Informação: Uma Introdução. Tradução da 13ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- PRATES, G. A.; OSPINA, M. T. Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: Fatores de Êxito, Restrições e Benefícios. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: p. 09-26.
- SANTINI, D.; GARCIA, F. Marketing para Franquias. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.
- SCHMITT, C. A. Sistemas Integrados de Gestão: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis.
- SHANE, S.; SPELL, C. Factors for new franchise success. MIT Sloan Management Review. Cambridge, v. 39, n. 3, p. 43-50, Apr, 1998.
- TURBAN, E.; RAINER JR, R. K.; POTTER, R. E. Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática. Tradução da 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.