

A Percepção do Franqueado com Relação À Vantagem do Know-how transmitido pelo Franqueador para a Gestão de uma Franquia: um Estudo de Caso do Setor Alimentício do Salvador Shopping.

Erica Elena Avdzeus
ericavdzejus@hotmail.com
UNIME

Carlos Junior da Cruz Santos
carlosjuniorcs@hotmail.com
UNIME

Rebeca Vieira Netto
rebeca.vieira@gmail.com
UNIME

Resumo: O presente artigo tem o propósito de analisar a percepção do franqueado com relação à vantagem do know-how transmitido pelo franqueador para a gestão de uma franquia no setor alimentício do Salvador Shopping. Diante dessa finalidade foi necessário identificar o perfil do franqueado estudado, assim como os fatores motivacionais em se tornar franqueado, os seus critérios de escolha do segmento e os processos gerenciais da franquia, a fim de avaliarmos qual a percepção que o franqueado tem em relação à transferência de know-how do seu franqueador, para auxiliar o seu processo gerencial. Para tanto, foi adotado como instrumento de pesquisa, o questionário e a pesquisa de campo, com o objetivo de analisar os dados da franquia estudada. Os resultados obtidos demonstram a importância da transferência de conhecimentos entre o franqueador e o franqueado, para que assim a franquia obtenha um desempenho positivo em sua gestão.

Palavras Chave: Franquia - Know-how - Franqueado - Franqueador - Gestão

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de difundir inovações no mercado, tanto na forma de gestão, quanto nos canais de distribuição e comercialização, faz com que as franquias aumentem cada vez mais o seu *Market Share* e proporcionem a expansão do setor de pequenas e médias empresas (ABF, 2011).

Cada vez mais vem aumentando a desmotivação com a situação de empregado em uma empresa e o sonho em não ter que cumprir horário, dar satisfação ao chefe, trabalhar para os outros. O sonho em se tornar empreendedor tem feito com que a busca por franquias cresça a cada ano no Brasil (ABF, 2011).

Segundo Longenecker (2007), o termo empreendedor não se refere apenas aos fundadores de uma empresa comercial, se aplica, também, a gestores de segunda geração de empresas familiares, aos franqueados e aos proprietários-gestores de uma empresa já existente, adquirida dos fundadores. Uma oportunidade empreendedora promissora é mais que uma ideia interessante, uma vez que envolve serviços e produtos atraentes aos clientes, fazendo com que estes abram mão do dinheiro, ou seja, descubram maneiras de criar valor aos clientes.

Ainda em Longenecker (2007), adquirir uma franquia pode ser atraente por vários motivos. A principal vantagem, em termos globais, é a sua possibilidade de sucesso. Dados comerciais sobre fracassos deste ramo são difíceis de serem encontrados e avaliados. A explicação para esse baixo índice de fracassos se deve a seleção, por parte dos franqueadores, ao firmarem contratos com os franqueados.

O mercado de franquias é relativamente novo no Brasil, mas representa uma parcela significativa no ganho econômico do país, tornando-o o terceiro maior no número de unidades franqueadas em todo o mundo. É, também, um potencial gerador de empregos. O negócio ocorre através do direito do uso de uma marca já consolidada no mercado por outros empreendedores. A empresa que cede esse direito também exerce o papel de assessoria operacional e dispõe o seu *know-how* para auxiliar a gestão do negócio.

Segundo o MDIC (2011) o franqueador deve transmitir padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. Esse conhecimento transmitido permitirá ao franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio.

De acordo com a IFA (2011) o setor de franquias do Brasil está entre os maiores do mundo e sofisticado em práticas de negócios e crescimento. O setor tem crescido consideravelmente mais rápido que a economia brasileira. A força das marcas locais representam desafios especiais para as marcas estrangeiras entrarem no mercado. O crescimento da economia brasileira coloca o Brasil na lista de novos mercados emergentes onde haverá expansão.

Segundo a ABF (2011) o setor de franquias superou a expectativa de crescimento esperada entre 14 e 19% e encerrou o ano de 2010 com um crescimento de 20,4% em relação ao ano anterior, faturando o equivalente a R\$ 76 bilhões, e gerando 778 mil empregos diretos. O setor que mais faturou foi o de alimentação com faturamento de R\$ 15,3 bilhões, representando 40% de todo o faturamento do setor.

Ainda segundo a ABF (2011) a expectativa é que esse crescimento seja contínuo e presente ao final do ano de 2011 um crescimento mínimo de 15% em relação a 2010. O bom desempenho da economia brasileira, através de ofertas de crédito e aumento do poder de compra do consumidor foi um dos grandes fatores responsáveis por esse crescimento, além do surgimento de micro franquias (cujo investimento inicial não passa de R\$ 50 mil) e de bancos investidores que consolidaram o momento de expansão da rede.

Como pôde ser observado, o *franchising* pressupõe que a relação entre o franqueado e o franqueador seja de colaboração para que o negócio obtenha êxito. E é a partir

desse pressuposto que o trabalho é norteado pela seguinte pergunta de partida: Qual a percepção do franqueado com relação ao *know-how* transmitido pelo franqueador para a gestão de uma franquia?

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar qual a percepção do franqueado com relação à vantagem do *know-how* transmitido pelo franqueador para a gestão de uma franquia do setor alimentício do Salvador Shopping e por objetivos específicos analisar o perfil do franqueado do setor alimentício e os fatores motivacionais para se tornar franqueado; analisar os critérios de escolha do segmento e analisar processos gerenciais da franquia estudada.

Diante do crescimento contínuo desse mercado e de seu sucesso potencial, este artigo visa contribuir para esclarecer dúvidas de futuros empreendedores sobre o que é o negócio, quais os riscos e benefícios encontrados ao optar por abrir uma franquia, destacando a importância da relação entre o franqueador e o franqueado para que a franquia se consolide no mercado.

A franquia estudada é uma franquia do setor alimentício do Salvador Shopping, localizado na cidade de Salvador –BA, composta pelo franqueado, que atua também como gerente da unidade franqueada e mais doze funcionários, que são treinados e capacitados para atendimento ao público consumidor.

De acordo com os procedimentos metodológicos a pesquisa é qualificada com explicativa, através de levantamentos de dados bibliográficos, seguida de pesquisa de campo e aplicação de questionário a fim de obter informações sobre o tema e a unidade abordados.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo constitui-se da introdução, onde está contida uma visão global sobre o trabalho. O segundo capítulo está subdividido em oito, e aborda a teoria sobre o que é uma franquia, o surgimento desse tipo de negócio, qual o perfil do franqueado ideal, a relação entre o franqueador e o franqueado, a escolha do segmento, os processos gerenciais de uma franquia, as franquias no cenário mundial e no cenário nacional. Esse capítulo foi fundamentado principalmente pelos autores Bernard, Maricato, Dahab, Laffont e Martimort, Cherto e a Associação Brasileira de *Franchising*. Os resultados obtidos foram discutidos no terceiro capítulo. Por fim, no quarto capítulo foram apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá abordar a pesquisa bibliográfica feita a fim de respaldar o artigo através de autores que dissertam sobre o referido tema e obter informações acerca do assunto abordado. A pesquisa foi essencial para fundamentar o conteúdo abordado, onde segundo Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa se trata de um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais, que vai além da procura pela verdade e tem o propósito de apresentar respostas às questões levantadas em área do conhecimento a ser pesquisado.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE FRANQUIA

Franquia é um fenômeno mundial que tem apresentado um forte conteúdo inovador nas formas de gestão da produção, distribuição e comercialização, destacando-se frente a formas alternativas de organizar e expandir das pequenas e médias empresas, fundamentado em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema; e uma vigorosa capacidade de gerar e difundir inovações (DAHAB, 1996).

2.2 O SURGIMENTO

A origem da palavra franquia surgiu na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. A palavra foi evoluindo e, atualmente, tem o sentido de “um direito concedido a uma pessoa ou um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território” (DAHAB, 1996, p. 13).

A primeira empresa a outorgar uma série de franquias foi a *Singer SewingMachineCompany* em 1850. Seu intuito era aumentar a participação no mercado com pouco investimento; a empresa continua a utilizar desse sistema até os dias de hoje. Outras empresas a adotar o *franchising*, na época, foram a General Motors, a Coca-Cola, Hertz Rent-a-Car. A A&W Root Beer foi a primeira rede de franquia destinada à comercialização de lanches e refeições em 1925 (DAHAB, 1996).

O auge da *franchising* só ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, a partir de 1950, quando milhares de ex-combatentes, homens capazes e ambiciosos, mas com pouca disponibilidade de dinheiro, retornaram para os Estados Unidos desejando estabelecer seus próprios negócios. Naquela época, havia a ideia de que a aquisição de franquia representava, na maioria dos casos, a alternativa financeira, era socialmente menos onerosa para aqueles que desejavam estabelecer por conta própria, mas não dispunham dos conhecimentos, da experiência ou da estrutura necessária (DAHAB, 1996).

O caso mais bem sucedido de franquia na área de alimentos, e talvez de todo o sistema, deu-se em 1955, quando Ray Kroc resolveu franquear a McDonald's. O sistema capitalista de produção continuou a evoluir e com ele as formas de representação: licenciamento, autorização, concessão, filiais, franquias, etc. Empresas criadoras de produtos consagrados pelo mercado encontravam, assim, um novo canal de distribuição e comercialização por meio de parceiros comerciais, os franqueados, que se propunham a trabalhar, investir e abrir outras empresas para comercializá-los, inicialmente em regiões do mesmo país e, depois, em outros países (MARICATO, 2006).

2.3 PERFIL DO FRANQUEADO IDEAL

O franqueado pode ser pessoa física ou pessoa jurídica. Segundo Bernard (2000), existe cinco fatores-chave de sucesso do franqueado: o ponto, que é o local onde o empreendimento será montado, determina o patamar básico do faturamento; a capacidade administrativa do franqueado e dos seus gerentes, que é a gestão praticada por um administrador capacitado que aumentará o faturamento do negócio; o capital inicial empatado no negócio e a disponibilidade de capital de giro, que diz em que o franqueado não deve investir mais que 70% do seu capital no negócio, pois corre o risco de ficar sem o capital de giro necessário para fazer com que o negócio possa andar; a expectativa das partes antes de assinar o negócio onde é necessária a confecção de plano de negócios, que especifica a divisão de tarefas e responsabilidades entre as partes antes da assinatura do contrato de franquia; a presença de sócios que não se conhecem muito bem ou que não tenham um vínculo muito forte.

Bernard (2000) assegura que o que se costuma requerer no perfil do franqueado é: gestor direto do negócio ou gerente com participação no negócio; menos de 50% do seu patrimônio deve estar comprometido; conhecimento básico do mercado; sociabilidade e conhecimento do mercado local; bom relacionamento com o público em geral; bom gestor de equipes; conhecimento básico de informática e idiomas (se necessário); experiência no ramo.

Um estudo feito por Dahab (1996) sobre o perfil do franqueado apresenta os seguintes resultados: predomínio do sexo masculino, tanto na propriedade, quanto na gestão das unidades franqueadas; a faixa etária da amostra concentra-se entre 30 a 50 anos; 70% apresentam grau superior completo, indicando que o nível de educação é sensivelmente alto; a inserção dos franqueados no mercado concentra-se no período entre 2 a 5 anos, nas respectivas sedes; o nível de concentração nas redes é baixo, já que 80% dos franqueados possuem, no máximo, duas cidades franqueadas.

Segundo Bernard (2000), o fraqueado será avaliado pelas entrevistas pessoais, em contato com o franqueador; pelos resultados obtidos na análise da ficha cadastral; pelos resultados da análise de crédito; testes de auto-avaliação e análise comportamental e pelo seu desempenho na fase de treinamento inicial.

2.4 RELAÇÃO FRANQUEADO X FRANQUEADOR

Segundo Dahab (1996), para garantir o total desempenho da franquia, é necessário evitar os perigos da imprudência na escolha do parceiro. Se a parceria não for bem estruturada, o risco a danos a imagem da empresa e do produto ou serviço, será uma consequência inevitável. Assim como, se a transferência do *know-how* e de experiência, por parte do franqueador, não acontecer, não haverá um bom funcionamento da franquia. Tanto o franqueador como o franqueado deve conhecer o perfil um do outro. Muitas vezes pode acontecer de surgir objetivos conflitantes e informação imperfeita, que segundo de Laffont e Martimort (2002) são condizentes com o formato, uma vez que cada uma das partes busca satisfação de interesses particulares.

O *franchising* oferece algumas vantagens e também algumas desvantagens, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado. Dahab (1996) resume no quadro abaixo, algumas dessas vantagens e desvantagens.

Quadro 01: Vantagens e Desvantagens do *franchising*

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
F	* Rapidez de expansão	* Perda parcial de controle
R	* Imagem corporativa	* Maior custo de supervisão
A	* Desenvolvimento de uma rede	* Maiores custos de formatação
N	* Aumento da rentabilidade com redução de custos	* Perda de sigilo
Q	* Motivação maior dos franqueados	* Risco de desistência
U	* Maior participação no mercado	* Autonomia parcial
E	* Maior cobertura geográfica	* Planejamento para expansão
A	* Melhor publicidade	* Cuidados para seleção
D	* Maior vantagem competitiva	* Perda de padronização
O	* Descentralização	
R	* Economia de escala	
	* <i>Know-how</i> adquirido	* Autonomia parcial
F	* Maior chance de sucesso	* Maiores controles
R	* Plano de negócios	* Risco de desistência
A	* Maior vantagem competitiva	* Taxas de franquia
N	* Informações sobre instalações	* Cuidados para a seleção
Q	* Economias de escala	* Localização forçada

U	* Maior crédito	* Restrições na cessão do sistema
E	* Aumento da rentabilidade com redução de custos	* Risco associado ao desempenho do franqueador
A	* ROI mais rápido	
D	* Pertence a uma corporação	
O	* Pesquisa e Desenvolvimento do franqueador	
	* Independência Jurídica	

Fonte: DAHAB, 1996, p. 98

Corroborando com Cherto (1998), algumas questões devem ser analisadas pelo franqueado antes da abertura de uma franquia, como: conhecimento do franqueador; autoconhecimento e razões que motivaram a abertura de uma franquia; conhecimento do mercado específico que se pretende atuar e conhecimento do produto ou serviço envolvido na operação. Uma vez que de acordo com Berman e Evans (1998) muitas vezes o franqueado não possui experiência como gestor, acaba enfrentando dificuldades com variáveis que são controláveis, como: autoridade e responsabilidade com o controle de estoque, manutenção da loja, aspectos financeiros e definições de tarefas.

De acordo com Dahab (1996), o pretendente a franqueado deve conversar com vários franqueados da marca escolhida, antes de fechar o negócio, pois assim saberá se as informações prestadas pelo franqueador são verídicas.

A autora salienta ainda (1996), que uma vez formada a parceria, os atores tem direitos e obrigações básicas bem definidas. Essa integração deve ser potencializada através de mecanismos de comunicação, conselhos consultivos, operações conjuntas, reuniões periódicas e convenções anuais, programa de desenvolvimento e premiação.

Segundo Bernard (2000), o *know-how* do franqueador deve ser algo sólido, consistente, com relação de custo/ benefício positiva. Se o franqueador exige exclusividade nas compras, o mesmo não pode oferecer apenas vagas promessas, como preferência na expansão da rede em sua região, deve oferecer algo muito bom em troca, como toda a produção de material publicitário e promocional.

A relação de *franchising* no Brasil é estabelecida através de aspectos legais, de acordo com a Lei nº 318/91 aprovada em 15/12/1994. O contrato é a parte final da efetivação legal da parceria, e nessa fase presume-se que as partes consigam avaliar a continuidade de suas relações comerciais, estabelecendo vínculos profundos e permanentes juridicamente. Pela sua definição, o contrato de *franchising* engloba aspectos básicos de uso da marca, exclusividade territorial, transmissão de *know-how*, cláusulas financeiras, subfranqueamento, cláusula de não-concorrência (DAHAB, 1996).

2.5 ESCOLHA DO SEGMENTO

Para escolher uma franquia, não basta apenas gostar do produto ou serviço ofertado. É preciso identificar as redes que enquadram as expectativas do franqueado, assim como valor do investimento, retorno e filosofia da empresa. A escolha deve ser feita através de uma pesquisa e análise do mercado, das vantagens e desvantagens do setor e, assim, define-se a marca que será franqueada (ABF, 2011).

De acordo com Maricato (2006) a importância da escolha de uma franquia deve levar o candidato a agir, antes de tudo, com tranquilidade e paciência. Pois se trata de um trabalho árduo, em todos os detalhes e fases devem ser cumpridas. Não se pode deixar entusiasmar com as primeiras aparências.

Ainda em Maricato (2006) após fazer uma autoanálise o candidato deve sair à procura da franquia, frequentando e observando unidade já abertas, conversar com

funcionários, proprietários e clientes, ler guias e livros especializados, além de visitar consultores ir a feiras e buscar contatos com franqueadores e franqueados.

Segundo Bernard (2000), existe dez passos que devem ser seguidos pelo franqueado para a seleção de uma franquia ideal, tais como: primeiro contato, seja ele telefônico, pessoalmente, em uma feira ou na internet, assim poderá formar uma opinião do franqueador; preenchimento de ficha cadastral, assim o franqueador abrirá mais detalhe da empresa, já que estará mostrando interesse pelo negócio; entrevistas pessoais com o franqueador, sem exigir informações claramente confidenciais constringendo o franqueador, esse é o momento propício para saber tudo sobre ele, ou sobre a imagem que deseja passar; leitura da circular de oferta de franquia, este se trata de um documento obrigatório, de acordo com a Lei 8.955/94, que obriga o franqueador a passar determinadas informações preliminares sobre a empresa ao franqueado em potencial; avaliação do perfil da empresa franqueadora, verificar se o perfil da empresa complementa com o do franqueado, investigando os pontos fortes e fracos da empresa; visita/ contato com franqueados em operação na rede, entrevistar mais de um franqueado, pois assim poderá medir o nível de satisfação da rede; leitura do plano de negócios, assim verifica-se clareza nas expectativas das partes em termos de divisão de tarefas, atribuição de responsabilidades e projeções financeiras para o negócio específico; avaliação do contrato de franquia, passando por um consultor ou um advogado que possa revisar e verificar se não deve ser feita alguma alteração; discussão e aprovação dos familiares e influenciadores da decisão, é importante ter pessoas que possam criticar a decisão, e apoiar; fechamento do negócio, nesse momento é importante estar decidido sobre o fechamento do negócio, e a partir daí começa a gestão do franqueado.

2.6 OS PROCESSOS GERENCIAIS DA GESTÃO DE UMA FRANQUIA

A gestão de uma franquia precisa de cuidados como qualquer outra empresa, e de acordo com Maricato (2006), o franqueado tem no produto bem-sucedido, na assistência técnica e na sinergia obtida pela atividade da rede diferenciais significativos frente os concorrentes de fora do sistema.

Ainda corroborando com Maricato (2006) os contratos podem estipular obrigatoriedade de o franqueado, pessoa física, gerir a unidade franqueada permanecendo nela um mínimo de horas diárias. Já para outros contratos essa obrigatoriedade é descartada e, um gerente confiável e competente pode suprir parcialmente a presença do proprietário, onde o franqueado também compareça regularmente à loja, examinado o que acontece, visitando a cozinha e os banheiros, conversando com os funcionários e clientes, conferindo o caixa e o estoque, demonstrando estar acompanhando o negócio. Salaria o autor que o sistema de franquias é desenvolvido para que as lojas funcionem sem tanta necessidade da presença do franqueado.

A boa relação, a cordialidade e um bom atendimento ao consumidor são fatores muitas vezes determinantes para o sucesso ou fracasso de uma empresa. A interação e o relacionamento entre pessoas pressupõe, segundo Parente (2000), a essência na atividade gerencial eficiente de qualquer empresa, especificamente de uma franquia.

Um dos principais meios de auxílio na gestão da franquia são os manuais fornecidos pelos franqueadores, pois segundo Maricato (2006) os manuais são ferramentas importante para assegurar a formatação e a padronização, fornecendo procedimentos que orientam não só as etapas de implantação da franquia, como a sua administração em vários níveis e nas diversas áreas. Podem ter manuais para cada área do estabelecimento, como por

exemplo: manual do bar, manual da cozinha, manual de atendimento, manual de compras e estoque, manual de ambientação, manual de serviços acessórios, dentre outros.

A gestão de recursos humanos nunca esteve tão relacionada com a estratégia de expansão de uma empresa como nos dias de hoje. Respalado pelo estudo de Maricato (2006), pode-se dizer que nos países desenvolvidos equipes motivadas, entrosadas e criativas passaram a ter valor superior ao patrimônio de qualquer empresa. Na área de recursos humanos, o processo de recrutamento, seleção, treinamento e motivação em escala constitui uma grande vantagem do sistema de franquias sobre os empreendimentos independentes de pequeno porte.

Segundo Mauro (2007) a melhor opção para compras no sistema de franquias é o credenciamento de fornecedores por parte do franqueador, autorizando a venda direta aos franqueados a custos inferiores aos do mercado.

Em se tratando de gestão, é imprescindível falar de marketing, que na visão de Maricato (2006) é tudo aquilo que venha a contribuir para melhorar a relação de troca entre a empresa e o mercado, a formação de cultura e o desenvolvimento de ações para atividades empreendedoras no sentido de manter clientes satisfeitos e aumentar a participação no mercado.

O marketing consiste em uma ferramenta que está presente desde a formulação do produto ou serviço até o momento de pós-venda, com pesquisas e suporte ao consumidor, sempre buscando formas de relacionamento com o cliente. Para Kotler (2000), marketing consiste em um processo social e gerencial no qual, indivíduos e grupos conseguem satisfazer suas necessidades e desejos por meio da elaboração, oferta e troca de produtos de valor com outros mercado.

O marketing deve responder a visão do produto, da praça, do preço e da promoção. Os produtos estão muitas vezes relacionados à necessidade e desejos, sejam eles conscientes ou inconscientes, dos consumidores. A praça, ou ponto comercial, equivale aos canais de distribuição, colocando o produto ao alcance dos consumidores. O preço está relacionado à satisfação proporcionada pelo produto, o consumidor deve ter a sensação de que pagou preço justo no mercado para satisfazer suas necessidades. A promoção está ligada à diferenciação que o cliente tem perante o seu produto e frente aos concorrentes, seja através de um desconto, um brinde, o valor agregado do produto e outros infinitos recursos, sempre buscando a satisfação do consumidor (MARICATO, 2006).

Quanto à gestão de franquias a administração financeira do sistema de franquias, o franqueador deve advertir principalmente ao franqueado de primeira viagem, que se faz necessário a compreensão sobre a área, onde o franqueador deve passar ao franqueado análises financeiras sobre o passado da rede, o presente e também quais são as previsões sobre o futuro, onde esse sofre diversas variáveis, como mercado, as crises, a concorrência, a carga tributária, o desempenho da equipe, entre outros fatores. O franqueado deve ter noções financeiras, pelo menos do que vem a ser investimentos (empréstimos, *leasings*) e custos, retorno do investimento, planejamento tributário, encargos, contabilidade, controles e auditorias (MARICATO, 2006).

2.8 CENÁRIO NACIONAL: SEGMENTOS DE MAIOR RELEVÂNCIA

De acordo com a Associação Brasileira do *Franshising* (2011), o desenvolvimento de franquias no Brasil, assim como no mundo, passou por diversas etapas quanto ao grau de profissionalização e sistematização dos processos: franquias de produto e marca de primeira geração: o franqueador oferece seus produtos aos franqueados, sem exclusividade, ou seja, outros varejistas que não são franqueados também oferecem seus produtos; franquias de produto e marca de segunda geração: o franqueador licencia sua marca

de forma exclusiva para o franqueado; franquias de negócio formatado de terceira geração: o franqueador oferece não só a sua marca, mas também o seu *know-how* operacional e assessor, acompanhando o desempenho diário dos seus franqueados; atual quarta geração: a rede de aprendizado contínuo (*Learning Network*) onde a participação dos franqueados é ativa nos processos de tomada de decisões estratégicas.

Ainda de acordo com a Associação Brasileira do *Franshising*(2011), o sistema de franquias hoje, no Brasil e no mundo, tem uma importância significativa na economia, sendo um potencial gerador de empregos e responsável por uma significativa parte do PIB (Produto Interno Bruto) do país. O Brasil é o terceiro país do mundo em unidades franqueadas. Podem-se observar abaixo dados de evolução do setor e o ranking de franquias em número de unidades franqueadas:

Quadro 02: Ranking de franquias em unidades franqueadas

CLASSIFICAÇÃO	REDE	SEGMENTO	TOTAL DE UNIDADES
1ª	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3134
2ª	KUMON	Educação e Treinamento	1655
3ª	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração e Presentes	1636
4ª	L'ACQUA DI FIORI	Cosméticos e Perfumaria	1166
5ª	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1163
6ª	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	1035
7ª	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	1026
8ª	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	1002
9ª	HOKEN	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	896
10ª	BR MANIA	Negócios, Serviços e Conveniência	776

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANSHISING, 2010, p. 01

Segundo a ABF (2011) o setor de franquias cresceu além do esperado superando a expectativa de crescimento entre 14 e 19% e encerrou o ano de 2010 com um crescimento de 20,4% em relação ao ano anterior, faturando o equivalente a R\$ 76 bilhões, e gerando 778 mil empregos diretos. O setor que mais faturou foi o de alimentação com faturamento de R\$ 15,3 bilhões, representando 40% de todo o faturamento do setor. Abaixo se pode observar a evolução do faturamento do setor desde o ano de 2001 até o ano de 2010, com o crescimento acumulado de aproximadamente 67%.

Figura 01: Faturamento do setor de franquias



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANSHISING, 2010, p. 01

Ainda segundo a ABF (2011), o número de unidades cresceu 8% em 2010, em relação ao ano anterior. Esse crescimento foi menor do que o previsto e um dos principais fatores que influenciaram esse índice foi o alto custo imobiliário. Os grandes centros e principalmente as localidades sede de eventos esportivos programados para o Brasil apresentaram aumento significativo nos custos dos imóveis e das locações, o que inibiu a abertura de novos pontos comerciais. A figura abaixo mostra a evolução do número de redes franqueadas desde o ano de 2001 até o ano de 2010, com o crescimento de aproximadamente 41% do número de unidades franqueadas no Brasil.

Figura 02: Evolução do número de unidades franqueadas



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANCHISING, 2010, p. 01

3 RESULTADOS OBTIDOS

Diante da fundamentação teórica, observa-se que o negócio de *franchising* tende a ter um crescimento constante no país e a que a relação entre o franqueado e o franqueador é de fundamental importância, principalmente na transferência de *know-how* do franqueador para o franqueado a fim de promover uma boa gestão da franquia. Este capítulo busca apresentar os resultados obtidos na coleta de dados, feita através de pesquisa de campo e da entrevista com o franqueado da unidade estudada.

A rede da franquia estudada foi criada no ano de 2004 na Flórida, concebida para atender a grande demanda da geração do bem estar, do estilo de vida saudável, combinando refeições com excelência em nutrição e sabor. Dentro da proposta espalhou-se rapidamente pelos Estados Unidos, e hoje caminha para sua expansão mundial. Produz refeições exclusivas, e para colaborar com o desenvolvimento de hábito alimentar mais saudável, a empresa adota um plano de crescimento arrojado, porém criterioso, expandindo através do modelo de franquias por todo o Brasil. Sua missão é promover a melhora da qualidade de vida de nossos convidados através rápida com ingredientes frescos e da melhor qualidade em um ambiente acolhedor.

3.1 O PERFIL DO FRANQUEADO E OS FATORES MOTIVACIONAIS EM SE TORNAR UM FRANQUEADO

O objeto de estudo deste trabalho foi realizado em uma franquia do setor alimentício do Salvador Shopping. A franquia escolhida possui de um a três anos de existência e foi inaugurada quando a segunda etapa de construção do shopping foi concluída. A estrutura é franqueada por uma empreendedora do sexo feminino, a qual também é responsável pela gerência da franquia, e possui entre 31 e 35 anos. A franqueada é graduada no curso de Administração de empresas e possui também pós-graduação. A gestora atua como uma profissional autônoma, e possui apenas uma loja franqueada, com doze funcionários sobre sua subordinação.

Para abertura da franquia foi disponibilizado 60% de capital próprio e 40% de capital de terceiros.

Para a franqueada a questão financeira é importante, mas não o que há de mais importante para se tornar uma franqueada. A gestora entende como importante um retorno financeiro a curto prazo e uma perspectiva financeira à longo prazo, mas a sua principal motivação para escolha do negócio, segundo a franqueadora, foi obter a sua independência funcional e a não subordinação. Outro fator importante que influenciou na abertura da franquia foi falta de oportunidade no mercado de trabalho. A franqueada acredita que é muito importante estar satisfeita com o trabalho e assim a chance de obter sucesso em seu negócio é maior. Para ela a sua experiência de trabalho anterior foi indiferente para a abertura do negócio, assim como a influência de pessoas próximas com experiência no formato de franquias.

Tais argumentos corroboram com a opinião dos autores Bernard (2000) respaldando que a vida empresarial necessita de um processo de reaprendizado, e o bom senso e discernimento para a limitação de um custo fixo serão fundamentais para a permanência no mercado, e Maricato (2006) que salienta que um franqueador espera de um franqueado que este deseje ter seu próprio negócio, e que prefira não ter muito trabalho e correr riscos, se tornando um franqueado mais estável e seguro, que confie na credibilidade da marca e na capacidade do franqueador.

3.2 PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES DE ESCOLHA DO SEGMENTO E AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO FRANQUEADO PARA A ABERTURA DA FRANQUIA.

A escolha da franquia e do franqueador é o momento mais importante no futuro empresarial do franqueado e segundo Maricato (2006) a escolha certa poderá significar o sucesso empresarial e financeiro, além de muita felicidade, tranquilidade e segurança para a família. Já uma escolha errada poderá atrair o fracasso e a perda do patrimônio, da autoestima, do nome, que poderá ser incluído no serviço de proteção ao crédito, trazendo muita dor de cabeça, além de insegurança e possíveis problemas familiares.

Para a franqueada ainda que o retorno financeiro (percentual sobre os lucros) e a iniciativa do franqueador para a escolha seja um fator importante, ela classifica que os fatores mais importantes e decisivos para a escolha da franquia são a credibilidade da marca e a qualidade do produto ofertado aos clientes. A referida salienta que a afinidade pessoal com o produto seja indiferente, já que a marca é consolidada no mercado e oferece produtos de qualidade, assim como o risco esperado do negócio. Para ela tanto o conhecimento da área do negócio, como o percentual da taxa de *royalties* são fatores de pouca importância para a escolha certa de uma franquia.

Algumas dificuldades sempre irão existir para se iniciar qualquer tipo de negócio, e com o *franchising* não é diferente, mesmo sendo um tipo de negócio já existente e

geralmente consolidado, existem alguns impasses para que o negócio comece a funcionar. Para a franqueadora o suporte oferecido pelo franqueador no período de implantação da franquia, assim como suporte oferecido para a escolha do ponto e o suporte oferecido para a aquisição de equipamentos de PDV são muito importantes na abertura do negócio. Ainda assim a mesma informa que não houve auxílio do franqueador no momento da negociação do pagamento do ponto, toda a negociação ficou por sua conta. Também ficou por sua conta a contratação dos primeiros funcionários da franquia, onde o franqueador não ofereceu suporte e nem orientação de como proceder. A franqueada expõe, também, que todas as negociações financeiras ficaram por sua conta, sem interferência do franqueador.

3.3 PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO

Segundo Maricato (2006) nunca se deu tanta importância à formação de pessoas e equipes para alcance da estratégia empresarial como nos dias de hoje. Ele ressalta também a importância no processo de recrutamento e seleção, treinamento, motivação, políticas de incentivo e também de punição, entre outros, para manter um funcionário qualificado, a fim de atender com excelência os clientes, que são a principal composição da empresa.

A franquia estudada considera importante que o franqueador ofereça suporte para o recrutamento e seleção dos funcionários da franquia, apesar de que toda a contratação inicial dos funcionários tenha sido por conta da franqueada. A gestora aponta também a importância do treinamento dos funcionários por parte do franqueador. Para a franqueadora é importante que o franqueador ofereça treinamento para os gestores da franquia, a mesma atua como gerente do estabelecimento e informa participou recentemente de um treinamento na sede da rede franqueada, no Brasil.

Em relação ao controle de estoque, a franqueada informou que para sua gestão de estoque são feitos inventários semanais e alimentação de dados no sistema de controle. Para manter o seu giro de estoque os pedidos são feitos semanalmente às quartas-feiras, e as entregas são feitas sempre até a terça-feira seguinte ao pedido, ela complementa que geralmente o estoque está muito baixo devido a grande saída de produtos. O percentual de perdas é quase nulo, com um índice menor que 5%, impactando muito pouco no resultado operacional da empresa. A franqueada informa que o franqueador oferece pouco suporte a gestão de estoque da franquia.

Segundo Maricato (2006) a gestão de compras e estoques é importante para assegurar a qualidade, a padronização, a segurança tanto dos produtos como da higiene do local.

A franqueada considera importante o processo de estratégia de marketing da rede, que busca sempre inovação nos produtos a fim de manter os clientes e aumentar seu público consumidor, sempre através de atendimento diferenciado, buscando a contínua satisfação dos seus clientes. Para Kotler (2000), o marketing é um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos conseguem satisfazer suas necessidades e desejos por meio da elaboração, oferta e troca de produtos de valor com outros mercados. Essa teoria se respalda por Maricato (2006) que salienta que o cliente vem em primeiro lugar, seguido do custo, da conveniência, e da comunicação, sempre preocupados em informar com precisão a qualidade dos seus produtos a todos os clientes em potencial. Para a franqueada tanto é importante o suporte do franqueado para as novas tendências tecnológicas, como o suporte do mesmo para vendas corporativas e para compras de marketing de relacionamento.

3.4 A RELAÇÃO DO FRANQUEADO COM O FRANQUEADOR

A relação entre o franqueado e o franqueador é um ponto de extrema relevância no sistema de franquias, pois diminui o risco de danos à imagem da empresa e de seus produtos, além de garantir a transferência de *know-how* do franqueador para o franqueado, garantindo que a franquia obtenha êxito em sua gestão e conseqüentemente um bom desempenho. A franqueada estudada coloca com fator de extrema importância a visita do franqueado a franquia máster da rede, que segundo Maricato (2006) é a unidade-modelo da rede, que geralmente é própria da loja original, na qual o produto deu certo e fez fama e também é onde são treinados os candidatos a franqueados e seus principais funcionários.

De extrema importância, na visão da franqueada, é a visita do franqueador ao franqueado, onde o franqueador ajudará no que puder, já que o sucesso da franquia é o seu sucesso. A supervisão do franqueador no primeiro ano da franquia é colocada como muito importante para o desempenho da franquia, pois essa supervisão possibilita sempre mais o aprimoramento da transferência de experiência entre o franqueador e o franqueado, melhorando cada vez mais seus processos gerenciais. O suporte jurídico do franqueador também tem muita relevância no ponto de vista da franqueada.

A franqueada classifica como importante a supervisão do franqueador no segundo ano de funcionamento da franquia, assim como do terceiro ano em diante, a fim de não perder o apoio e a sustentação dos conhecimentos e experiências, e também das principais ferramentas necessárias para manter uma gestão de qualidade, corrobora Maricato (2006) que algumas franqueadoras oferecem serviços de consultoria, como advogados, contadores, nutricionistas, engenheiros, e há aqueles que promovem palestras e *workshops*, procurando dar melhor preparo e mais informações, ou seja, está investindo no franqueado, que por sua vez terá esse serviço por um custo bem menor, do que se tivesse que contratar por conta própria.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme demonstrado nessa pesquisa, buscou-se analisar qual é a percepção de um franqueado sobre a importância com relação à vantagem do *know-how* transmitido pelo franqueador para gestão de uma franquia. O setor de franquias cresce a cada ano no Brasil, superando as expectativas, e conquistando cada vez mais franqueados em potencial e também potenciais empresas franqueadoras para ingressar no setor. Dessa forma afirma Dahab (1996) que o desenvolvimento das franquias vem principalmente da capacidade de gerar e difundir inovações, o que resulta em vantagens competitivas para empresas que tiverem maior capacidade de inovar.

A partir da análise do artigo pode-se constatar que a parceria entre o franqueado e o franqueador é fundamental para consolidar e manter a gestão da franquia. O objetivo geral da pesquisa foi satisfatório, uma vez que o estudo feito em uma franquia do setor alimentício do Salvador Shopping permitiu identificar que na percepção da franqueada, o papel do franqueador em transmitir seus conhecimentos e dar suporte à franquia, é de extrema importância para que a franquia mantenha seus processos gerenciais e conseqüentemente obtenha um desempenho positivo.

Quanto ao perfil da franqueada, verificou-se que a mesma buscou ao optar em ingressar no setor de franquias obter a sua independência funcional e a não subordinação. Para a gestora a credibilidade da marca e a qualidade do produto ofertado aos clientes, são fatores imprescindíveis no momento da escolha da franquia ideal, podendo assim satisfazer os seus

clientes. Afirma ainda que o suporte do franqueador foi muito importante no momento da implantação da sua franquia. Quanto aos processos gerenciais, a franqueada expôs a importância do suporte do franqueado tanto na área de recursos humanos, jurídica, marketing, e a sua relativa independência do franqueador quanto aos processos de estoque e financeiros.

Dessa forma os resultados obtidos na pesquisa parecem corroborar com a opinião de Dahab (1996) e Bernard (2000), que salientam que a garantia do total desempenho da franquia, está diretamente ligada à escolha do parceiro. Se a parceria não for bem estruturada, o risco a danos a imagem da empresa e do produto ou serviço, será uma consequência inevitável. Assim como, se a transferência do *know-how*, que deve ser algo sólido, consistente, com relação de custo/ benefício positiva, e de experiência, por parte do franqueador, não acontecer, a franquia não terá um bom desempenho.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANCHISING (ABF). Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/index.as>>. Acesso em: 03 de abr. 2011.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: a strategic approach**. New York: Macmillan, 1998.
- BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.
- DAHAB, Sônia (org.). **Entendendo Franchising**. Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2011.
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (IFA). Disponível em: <<http://www.franchise.org/>>. Acesso em: 31 de maio 2011.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAFFONT, J. J. & D. MARTIMORT (2002), *The Theory of Incentives: the Principal-Agent Model*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LONGENECKER, Justin G. **Administração de Pequenas Empresas**. Tradução de *Oxbridge* Centro de Idiomas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MARICATO, Percival. **Franquias**. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.
- MAURO, Paulo Cesar, **Guia do franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso: 30 abr. 2011.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, Gestão e Estratégia**. São Paulo, 2000.
- SALAD CREATIONS. Disponível em : <<http://www.saladcreations.com.br/>>. Acesso: 20 jun. 2011.
- SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em:

<www.sebrae.com.br>. Acesso em: 11jun. 2011.