

Conflitos na Relação Entre Franqueado e Franqueador: o Caso de uma Cafeteria na Cidade de Campina Grande - Pb

Maglianne Lisele Pereira Barbosa Perdigão
maglianne@gmail.com
UEPB / FAC-CG

João Gabriel de Lima Perdigão
joaogabrielperdigao@gmail.com
UFPE - MPA PROPAD

Felipe Gomes de Brito
fe_brito_@hotmail.com
UNESC / FAC-CG

Resumo: A atividade empreendedora é uma constante no Brasil atualmente devido ao momento econômico e às perspectivas de crescimento futuro. Os empreendedores estão vislumbrando oportunidades nos mais diversos segmentos e atividades, fazendo do país um dos mais empreendedores do mundo, segundo dados do relatório da pesquisa GEM 2010 - Global Entrepreneurship Monitor. Para Filion (2000), um dos expoentes no assunto, empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. O franchising surge como uma oportunidade para os empreendedores auferirem bons resultados através desta atividade que vem crescendo a cada ano e segundo dados do SEBRAE, existem atualmente no Brasil 1.855 marcas e 90 mil lojas franqueadas e a perspectiva de crescimento de 15% no setor para 2012. Apesar do cenário promissor, nem tudo sai a contento na relação franqueador x franqueado, que envolve uma série de aspectos que precisam ser muito bem analisados antes da assinatura do contrato. O objetivo deste estudo foi descrever os conflitos existentes nesta relação envolvendo uma cafeteria na cidade de Campina Grande – PB. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão e para a coleta de dados utilizou-se também da entrevista semi-estruturada com o franqueador da unidade objeto de estudo e da pesquisa documental. Como resultados, apresentaram-se os principais conflitos que existiram durante a parceria. Por fim, ressalta-se a importância da atividade empreendedora e da adoção ao sistema de franchising e que para minimizar os conflitos existentes na relação, que as partes se cerquem de cuidados e informações a fim de minimizarem os impactos negativos possíveis.

Palavras Chave: Franchising - Franquia - Empreendedorismo - Conflitos -

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema que vem tomando destaque a cada dia e, por consequência, chamando a atenção de uma série de pessoas que visualizam oportunidades onde outras não as vêem, pessoas com um desejo de fazer algo diferente, ou seja, não esperam as oportunidades passarem em branco.

O empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo por oportunidade é uma das formas de minimizar os riscos de abertura do negócio, pois o empreendedor tem a chance de planejar e analisar todos os fatores internos e externos relacionados à sua idéia e avaliar a viabilidade de abertura do empreendimento com antecedência.

No momento em que o país está cada vez mais confiante no crescimento da economia, nada mais natural que o brasileiro se torne mais empreendedor e interessado em abrir um negócio próprio. É nesse contexto que o sistema de franquias se constitui em uma excelente opção, em razão das facilidades e, especialmente, da confiança e credibilidade que esse tipo de negócio possui (LAVIERI, 2008).

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento de franquias no Brasil cresceu 16,9% em 2011, atingindo o faturamento de R\$ 88,8 bilhões. Atualmente, o franchising representa 2,3% do PIB nacional. Para 2012, a expectativa é que o ritmo de crescimento fique em torno de 15%. “O crescimento do setor é sustentável e acompanha a economia do País, apesar de estar crescendo muito acima do PIB”, afirma Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF.

Os dados acima demonstram que o setor se encontra em uma posição consolidada, o que justifica a crescente adesão dos empresários que demandam por um negócio seguro e lucrativo.

Engana-se, porém, quem acha que para fazer parte deste sistema basta apenas investir, e a partir disso o negócio terá sucesso como num passe de mágica. Assim como em qualquer segmento, é preciso tomar cuidado, analisar os riscos, estudar detalhadamente o seu perfil empreendedor e o tipo de negócio que pretende criar ou franquear. Além do mais, é importante a capacidade de organização e gestão necessárias para tocar a franquia até que os resultados efetivos comecem a aparecer.

Por este motivo, é importante que o empreendedor interessado em seguir nesse ramo comece buscando informações sobre o mercado. É a partir da pesquisa, da análise, da leitura e do conhecimento sobre o sistema que será possível fazer uma análise detalhada do mercado e, assim, boas escolhas.

Diante do exposto, surge a questão norteadora deste estudo: *quais os conflitos existentes na relação Franqueador X Franqueado em uma franquia de cafés na cidade de Campina Grande-PB?*

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é descrever os conflitos ocorridos na gestão de uma franquia de cafés, localizada na cidade de Campina Grande – PB. Como objetivos intermediários pretendem-se: descrever os principais motivos de conflitos entre franqueados e franqueadores; demonstrar o processo de abertura de uma franquia; e os tipos de franquias existentes no mercado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo pode ser considerado um fenômeno que vem influenciando positivamente vários mercados em diversas regiões do mundo, gerando desenvolvimento econômico e social.

O sonho de tornar-se líder de si mesmo e dono do próprio negócio vem gerando o surgimento de vários empreendimentos em todos os segmentos. Empreender é acima de tudo assumir riscos e ser visionário, é possuir características que favoreçam a identificação da oportunidade empreendedora e analisar a viabilidade no negócio.

Para Mauro (2007), “empreendedor é aquela pessoa cuja vontade de estabelecer um negócio e ser bem-sucedido é maior do que o medo de perder o capital investido”, ou seja, “a vontade de vencer é mais forte do que o risco de perder”.

Outros autores contribuem com suas definições para o estudo do empreendedorismo.

Para Schumpeter (1949), “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”

Segundo Drucker (1991), “empreendedor é aquele que arrisca, aproveita as oportunidades para criar as mudanças”.

Dolabela (1999) afirma que “empreendedor é aquele que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Já Dornelas (2008) diz que empreendedor “é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Filion (2000) considera que “empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Percebe-se em comum entre os autores a capacidade do empreendedor em enxergar algo e transformar em realidade. Tal característica distingue um empreendedor de um empresário, onde este último nem sempre possui os traços necessários para fazer as coisas acontecerem, ficando por vezes em cima do muro ou envolto em sua zona de conforto.

O empreendedorismo no Brasil teve início por volta da década de 90, a partir de práticas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software – SOFTEX. Praticamente nada se falava sobre empreendedorismo em no processo de criação de novas empresas. Naquela época o ambiente político e econômico não era propício ao empreendedorismo, visto as grandes dificuldades de abertura e manutenção de uma empresa.

2.2 O FRANCHISING

O franchising ou franquia é uma atividade oriunda de uma evolução do sistema varejista. O varejo é uma das atividades mais antigas do mundo, passando a sofrer alterações, após a Segunda Guerra Mundial, mudanças essas de ordem científica e tecnológica.

O Brasil vem sofrendo o impacto positivo do franchising e da internet, que juntos devem dominar o varejo nas próximas décadas. O sistema de franchising foi absorvido rapidamente no país, que é hoje um dos expoentes mundiais, não apenas em quantidade, mas também no aprimoramento do sistema.

Segundo Mauro (2007), o franchising é uma tendência mundial de profissionalização dos canais de distribuição de produtos e serviços.

O franchising é também uma forma importante de capitalismo moderno, que dá oportunidade para que micro e pequenas empresas inovadoras cresçam com capitais de terceiros, sem depender de recursos bancários ou de risco (MAURO, 2007, p. 13).

A Lei 8.955 de 15/12/1994 define o Franchising da seguinte maneira:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Desta forma, o Franchising pode ser avaliado como uma excelente ferramenta de expansão dos negócios para as empresas que pretendem “acessar o mercado” de maneira estruturada e efetiva.

2.3.O SURGIMENTO DO FRANCHISING

O Franchising no Brasil tem ganhado grande destaque nos últimos anos. Vários fatores são identificados como geradores dessa expansão no formato de negócios, e para um melhor entendimento do que ocorre nos dias de hoje, é válido fazer um passeio do que aconteceu até os dias de hoje.

O conceito do franchising, segundo historiadores, nasceu na Idade Média, quando a Igreja Católica passou a conceder licenças ou Franquias a senhores de terras coletassem impostos e taxas, em seu nome.

Empresarialmente, o franchising surgiu nos Estados Unidos, em 1850, quando a fabricante de máquinas de costura Singer Sewing Machines decidiu conceder licenças de uso de sua marca e de métodos de operação a comerciantes que revendiam seus produtos de forma exclusiva em cidades norte – americanas.

Em 1898, a General Motors, como forma de acessar o mercado de maneira mais estruturada, se utilizou do formato para expansão a sua rede de pontos de venda de seus veículos, dando origem às concessionárias de veículos que conhecemos nos dias de hoje. Já a Coca-Cola, em 1899, adotou o primeiro sistema de produção no formato de franquias, outorgando licenças para empresários que desejavam produzir e comercializar os seus refrigerantes em determinadas áreas geográficas.

No século seguinte foi quando aconteceu o grande crescimento do franchising, quando as mercearias, locadoras de veículos e mesmo redes de alimentação iniciaram sua participação no modelo.

Por volta da década de 1930, as distribuições de petróleo iniciaram o seu processo de conversão de suas unidades próprias em franquias, sendo um período de maior expansão do franchising como ferramenta de alavancagem de mercado.

Após o término da Segunda Guerra Mundial, ocorre o grande acelerador do franchising, quando os ex-combatentes retornavam às suas origens, após a experiência de enfrentar as mais diversas dificuldades e correr risco de morte nas batalhas e cheios de ideias e seguros de que não precisavam mais receber ordens de ninguém, porém devido ao fato de não terem experiências anteriores, alguns não conseguiram êxito em suas jornadas (RIBEIRO *et al.*, 2011).



Na década de 1950, tomavam forma o Burger King e o McDonald's, entre outras marcas. Contudo, nem tudo foi tão perfeito, existindo várias redes de franquias que fecharam seus negócios ao longo do tempo, surgindo assim a necessidade de regras que protegessem os empreendedores sérios que pretendiam utilizar o franchising como meio de alcançar os seus sonhos e seus objetivos.

Segundo dados da IFA – *International Franchise Association*, estimou-se que em 2011, o número de estabelecimentos de franquias atingiria mais de 800 mil unidades nos Estados Unidos, havendo um crescimento de 2,5% de empregos diretos sobre uma base de 7,8 milhões de empregos (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Nº	PAÍS	TOTAL DE MARCAS
1º	Coréia do Sul	2.465
2º	Estados Unidos	2.200
3º	China	2.000
4º	Brasil	1.855
5º	Turquia	1.580
6º	Índia	1.500
7º	Japão	1.246
8º	França	1.234
9º	Canadá	1.200
10º	Austrália	1.051

Tabela 1 – Ranking de empresas franqueadoras

Nº	PAÍS	TOTAL DE UNIDADES
1º	Estados Unidos	854.511
2º	Coreia do Sul	343.860
3º	Japão	235.686
4º	China	195.000
5º	Índia	120.000
6º	Brasil	86.365
7º	Canadá	78.000
8º	Austrália	71.400
9º	México	70.000
10º	Itália	58.026

Tabela 2 – Ranking de unidades franqueadas

2.4. O FRANCHISING NO BRASIL

No Brasil os primeiros registros da atuação do conceito de franquia teve início na década de 1940 com a difusão desse conhecimento. Já na década de 1960 surgem as redes CCAA e Yáziqi, ainda de forma não muito estruturada, sendo na década seguinte que o franchising nacional ganhou força com a chegada de marcas internacionais, a exemplo do McDonald's, que se instalou no Rio de Janeiro em 1979.

No ano de 1987 surge a Associação Brasileira de Franchising – ABF, com o objetivo de organizar o setor que já crescia e se tornava importante para o país. Em 2010, o setor de franchising nacional gerou cerca de R\$ 76 bilhões, atingindo a marca de 1.850 redes, com cerca de 86 mil unidades em todo país (RIBEIRO *et al.*, 2011).

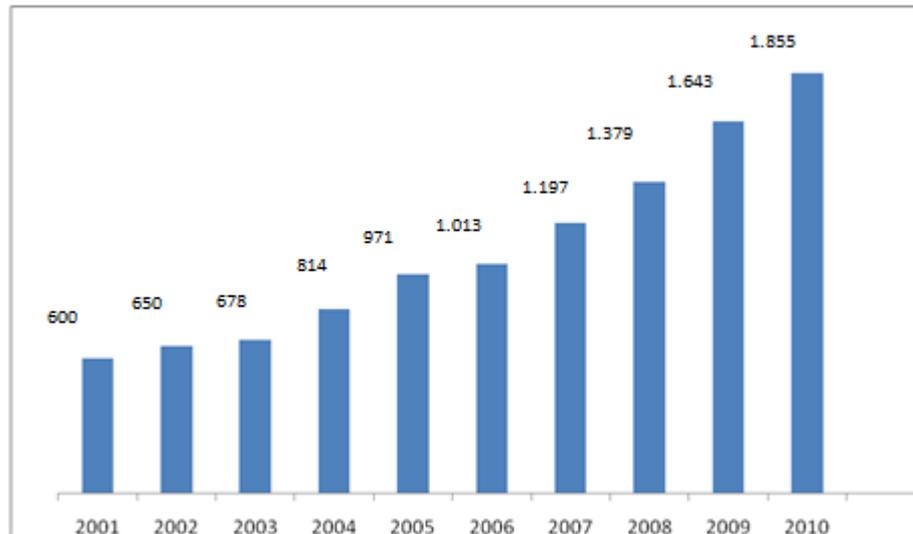


Gráfico 1 – Evolução do número de redes franqueadoras no Brasil

O Brasil alcançou o posto de quarto maior mercado mundial como franqueador, com mais de 90% desse total representado por marcas nacionais. Muitas não se contentaram em se manter somente no Brasil e mais de 65 delas já estão presentes no exterior, representando, aproximadamente, 4% do total de redes franqueadoras, em cerca de 50 países.

Obviamente, nem todas que se expandiram para fora dos nossos limites geográficos tiveram êxito, mas a grande maioria delas ainda se mantém nesses mercados.

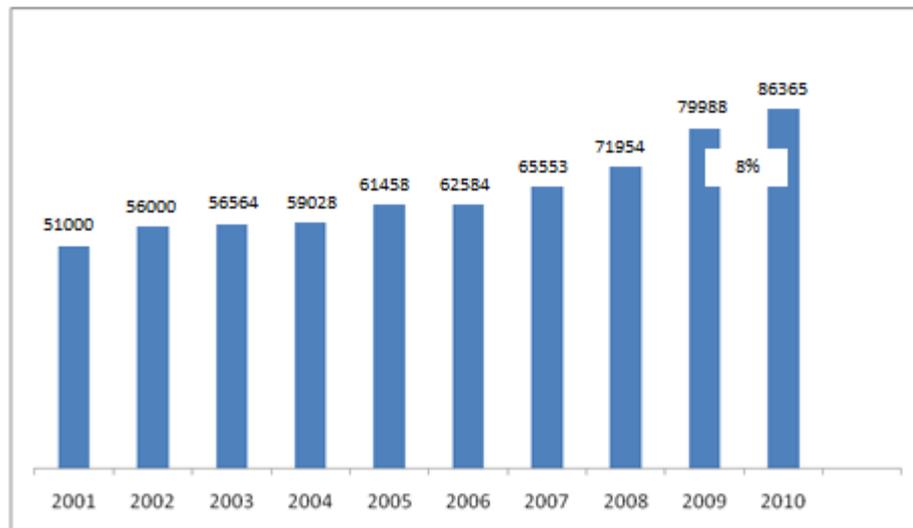


Gráfico 2 – Quantidade de unidades (próprias + franqueadas)

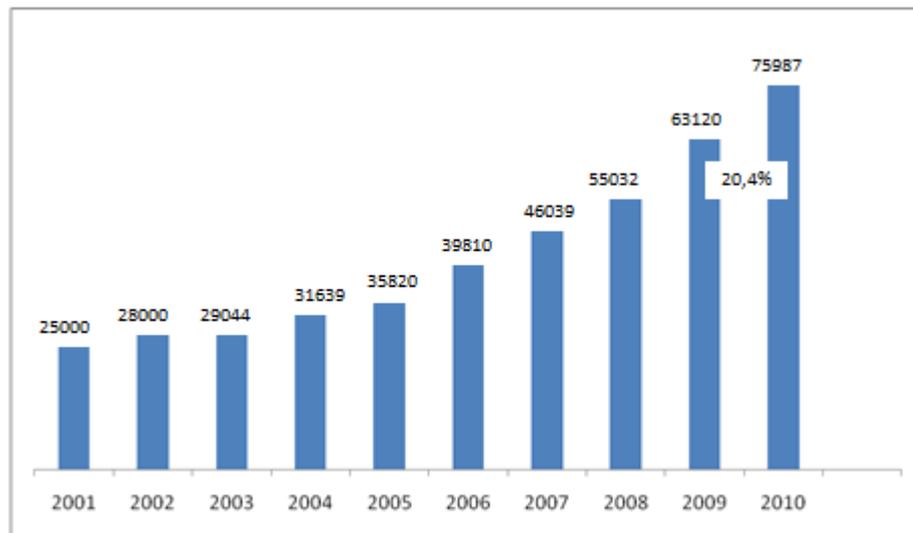


Gráfico 3 – Crescimento do faturamento do sistema de franquias

Cada vez mais se percebe a importância do franchising no contexto econômico atual, pois acima de tudo proporciona uma geração de negócios e empregos de maneira relativamente estruturada, aliando os interesses da sociedade, dos investidores e, por fim, das franqueadoras que concedem suas marcas e métodos de trabalho para ocuparem cada vez mais mercados e acessarem novos consumidores.

No Brasil, uma nova fase do modelo de franquia vem sendo incorporado, com sua aplicação em atividades até então não tradicionais, ou seja, fora dos setores de varejo e de serviços. A tendência atual nos dá exemplos de franquias nas áreas da saúde, de produtos financeiros, de serviços especializados de engenharia, de imobiliárias e de serviços gerais.

Mesmo diante de um cenário de crescimento no setor de franquias no Brasil, ainda há grande potencial para mais crescimento no futuro, quando comparamos os números nacionais com os de outros países. No Brasil, há um número aproximado de 400 unidades de franquias por milhão de habitantes. Na Espanha existem 1.500 unidades por milhão de habitantes. Já nos Estados Unidos esse número é de 1.900 unidades por milhão de habitantes, chegando a 2.600 unidades por milhão de habitantes na Austrália. Na Argentina, que adotou o sistema de franquias muitos anos depois do Brasil, existem cerca de 300 unidades por milhão de habitantes. Os números apresentados nos dão a real impressão do potencial de mercado que ainda tem a ser explorado no Brasil, mesmo levando-se em consideração que o poder aquisitivo dos países apresentados é maior que a média da população brasileira.

2.5. PRINCIPAIS PAPÉIS DE CADA PARTE NA CONSTRUÇÃO DO SUCESSO

Dentro da lógica que Franqueadora pensa macro e Franqueados pensam micro, é válido destacar as principais responsabilidades de cada parte na construção de um rede de franquias bem sucedida.

Para Ribeiro *et al* (2011, p. 22-23), as principais responsabilidades de cada parte são:

Franqueadora

- Desenvolver continuamente o negócio e seu conceito.
- Estabelecer padrões e normas de funcionamento, diretrizes básicas.
- Selecionar e capacitar os seus Franqueados.
- Autorizar o uso da marca e do sistema de negócios.
- Oferecer apoio e orientações importantes sobre operação e gestão do negócio.



- Supervisionar a rede para preservar o DNA (Identidade Genética) empresarial.
 - Aprimorar continuamente o modelo de negócios.
 - Pensar no médio e longo prazo (de 3 a 5 anos).
 - Definir o que chamamos de *brand statment* – posicionamento de marca e princípios do negócio.
 - Alinhar os seus Franqueados com a sua cultura organizacional – missão, visão e valores devem ser continuamente difundidos.
 - Apoiar a transformação dos Franqueados em empresários ligados a um conceito (rede).
 - Fornecer liderança clara e positiva.
 - Ajudar os Franqueados a alcançarem os seus objetivos.
 - Proteger a posição estratégica da marca.
 - Inspirar os Franqueados num processo de aprendizado contínuo.
- Franqueados**
- Investigar antes de investir em uma Franquia.
 - Investir e reinvestir na sua Franquia (as pessoas jurídicas “envelhecem” e muitas vezes, ficam empobrecidas pela constante retirada dos sócios e o não reinvestimento).
 - Operar segundo os padrões e diretrizes da Franqueadora.
 - Pagar os valores devidos à Franqueadora e aos demais parceiros em geral (fornecedores, obrigações governamentais etc.).
 - Cuidar do dia a dia do negócio e fazer acontecer na sua região.
 - Garantir a execução dos planos e diretrizes elaborados pela Franqueadora (e seus planos).
 - Estruturar seu próprio planejamento para um escopo anual (no mínimo) e executá-lo com excelência.
 - Proporcionar experiência de consumo relevante para os clientes atendidos em sua Franquia.
 - Participar de maneira efetiva e íntegra da rede, proporcionando o conhecimento local necessário para a manutenção do negócio.
 - Operar e gerenciar sua unidade de maneira empresarial.
 - Ampliar a base de clientes satisfeitos com a marca.
 - Respeitar e disseminar os princípios e valores da empresa e marca.
 - Transformar-se em empresário de seu próprio negócio (e não simplesmente um Franqueado).

2.6. RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADO E FRANQUEADOR

O contrato de franquia é um acordo que envolve risco de negócio e risco moral por parte do franqueado, risco moral por parte do franqueador, e assimetria de informações em ambos os lados. Configura-se como uma típica relação principal – agente. A não convergência de interesses é um fator determinante na relação de franquia.

O problema de conflito entre as partes nas redes de franquia é originado no chamado duplo risco moral (*Double sided moral hazard*) existente na relação.

O duplo risco moral decorre: do risco moral sofrido pelo franqueador que transfere a operação de suas unidades aos franqueados, ficando enfraquecido quanto ao controle da operação e manutenção dos padrões de qualidade; e do risco moral sofrido pelo franqueado que não tem domínio sobre as atitudes do franqueador quanto ao desenvolvimento da rede e contribuição para a melhora dos resultados das unidades franqueadas. (MELO; ANDRESSI, 2012, p. 61)

A análise do risco moral por parte do franqueador tem como principal fonte de origem de conflito na relação o uso comum da marca. Uma vez que o franqueado possui o direito de usar a mesma marca utilizada por toda a rede de franquia, ele tem o benefício de oferecer um produto ou serviço de qualidade inferior sem, no entanto, sofrer as conseqüências em sua totalidade. Já que a redução na qualidade de um franqueado tem o efeito de reduzir a demanda

futura de toda a rede, o ganho de economia gerado pela redução de qualidade em curto prazo não será percebido pelo franqueado em sua totalidade.

Os franqueados, por sua vez, arcam com todo o custo de manter elevada qualidade em suas unidades, e o benefício gerado vai além do aumento nas vendas em sua unidade, atingindo também todas as unidades da rede. Nesse sentido, segundo Melo e Andressi (2012) o nível de qualidade que maximiza os lucros do franqueado é sempre menor que o nível de qualidade que maximiza os lucros do franqueador.

Contudo, como o elemento principal estabelecido no contrato de franquia é a marca, visto que é por meio dela que são transmitidos aos consumidores o preço, a qualidade e os produtos comercializados, caso algum franqueado opere sua unidade com qualidade abaixo do padrão estabelecido, toda a rede terá sua imagem comprometida, diminuindo assim o lucro de todos os franqueados.

O grande problema de externalidade negativa da rede é que se apenas um franqueado gerir sua unidade com um padrão de qualidade inferior às demais lojas da rede, ele será beneficiado e o prejuízo sobre a rede será mínimo, mas se todos os franqueados resolverem agir desta maneira, o prejuízo sobre a rede será grande e suficiente para superar o benefício individual (MELO E ANDRESSI, 2012).

Desta maneira, toda variação nas características e atributos do produto prejudica a imagem da marca, reduzido parcialmente seu valor. O maior risco, neste aspecto, são as ações do franqueado que prejudiquem a imagem da marca na percepção dos consumidores.

Por parte do franqueado, também verificam-se riscos decorrentes das ações do franqueador. Um dos pontos de conflito está no incentivo dado pelo franqueador visando extrair o maior faturamento possível de sua rede, já que além dos royalties recebidos estarem vinculados ao faturamento da unidade, é também importante para o franqueador disponibilizar ao mercado a maior quantidade possível de seu produto. O problema por tal fato incentiva o franqueador a aumentar ao máximo o número de lojas da rede, não importando se o faturamento vem da loja A ou B. Porém, o aumento do número de lojas incrementa o faturamento de toda a rede, mas pode reduzir o faturamento individual de cada loja, prejudicando assim o franqueado.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve sua realização na Lé Café, na cidade de Campina Grande – PB, com o objetivo de descrever os conflitos decorrentes de um contrato de franquia.

Para tal, a proposta metodológica foi estruturada e executada de forma que possa garantir o alcance do objetivo proposto, que oferece um norte a pesquisa, como afirma Godoy et al (2008, p. 359). Nesse sentido, a metodologia utilizada direciona qual o caminho percorrido para atingir os objetivos propostos.

Quanto aos fins: utilizou-se a pesquisa tipo exploratória. Na classificação de Gil (2010, p. 27) a pesquisa foi exploratória quanto aos objetivos visando “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Esta perspectiva corrobora com o pensamento de Acevedo (2007, p. 46), que “proporciona maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”. Classifica-se também como descritiva, por mostrar “características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2007, p. 47).

Quanto aos meios: adotou-se a pesquisa bibliográfica. A pesquisa foi bibliográfica de acordo com as ideias de Gil (2010), visando fornecer um diálogo com os autores, agregando informações relevantes sobre o tema proposto indicando que segue a mesma linha de pensamento de Acevedo (2007, p. 48), pois este ressalta que o intuito desse tipo de pesquisa “consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos”. De acordo ainda com a classificação de Gil, a pesquisa foi ainda documental, como define o autor (2008, p. 51) “valem-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.”

Para concluir, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, sob o ponto de vista de Gil (2010), por ser um estudo exaustivo objetivando focar a empresa objeto de estudo acerca do tema investigado. Corroborando essa ideia Acevedo (2007, p. 50) explica que “o estudo de caso é um delineamento que se preocupa com questões do tipo “como” e “porque” que focaliza acontecimentos contemporâneos.”

Cabe aqui ressaltar, que além do que já foi exposto, ainda seguindo a classificação de Gil (2010) esse estudo teve como instrumentos de coletas de dados: a observação participante já que há uma interação entre objeto e pesquisador considerando o ambiente da pesquisa; a consulta de documentos de ordem primária, visando coletar dados sobre a estrutura e o objeto de estudo; a entrevista semi-estruturada com os agentes da pesquisa, no intuito de entender o processo por parte do franqueado.

A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro a maio de 2012, não havendo dificuldades no levantamento de informações, bem como na consulta de documentos da empresa em estudo, considerando que a organização percebe a importância do objetivo proposto para a mesma. Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (1987). Optou-se por não divulgar o nome da rede franqueadora e nem do franqueador.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são descritos os principais conflitos ocorridos na relação envolvendo o franqueador (rede de cafeterias) e o franqueado (proprietário de uma cafeteria) inseridos neste estudo.

O franqueado referido neste estudo é também proprietário de um salão de beleza, que conta hoje com duas unidades em Campina Grande e uma em João Pessoa, no estado da Paraíba, e sempre demonstrou o desejo de ter um espaço café em sua primeira unidade na cidade de Campina Grande - PB. Inicialmente recebeu a proposta de uma cafeteria tradicional na cidade de Campina Grande para montar o café na área anexa ao seu salão de beleza, mas antes mesmo de iniciar o negócio foi desfeito, ficando assim a estrutura pronta para onde seria montado o espaço café.

Algum tempo depois o franqueado, recebeu outras propostas de empresários estabelecidos na cidade, mas nenhuma que o fizesse fechar o negócio. Porém, uma de suas clientes, doravante chamada de franqueadora, e também proprietária de uma franquias de cafés, após uma conversa informal com o franqueado, analisou a possibilidade de abrir uma franquias deste café em seu ponto comercial.

Depois dos detalhes acertados, teve início a parceria, onde o arquiteto da franqueadora começou a visitar o ponto comercial para fazer o projeto de instalação da segunda franquias da referida rede de cafés na cidade de Campina Grande, que hoje conta com a loja matriz e uma filial. O negócio, porém, caminhava a passos curtos e o franqueado, então insatisfeito com a demora, comentou com a franqueadora, que logo enviou seu advogado para

assinatura do contrato de franquia, o qual foi assinado sem nenhuma interferência por parte do franqueado que concordou com todos os termos, e assim o negócio começou a criar forma, com a aquisição dos equipamentos para a montagem do café, que permaneceriam em sua posse mesmo depois do término do contrato de franquia.

A cafeteria, até então chamada de Lé Café, foi inaugurada no dia 15 de dezembro de 2011 com a bandeira da nova cafeteria (franqueadora). Depois de cerca de dois meses de operação, os primeiros problemas começaram a surgir.

A franqueadora alegava que o franqueado não estava seguindo o padrão de qualidade estabelecido pela rede, que tem sua matriz localizada numa tradicional clínica da cidade e começaram a existir alguns desentendimentos neste aspecto.

Segundo o franqueado, a franqueadora alegava que o gosto do café não era o mesmo da sua filial. Após algumas conversas, o franqueado recebeu a informação de que os grãos do café teriam que ser separados, o que no mínimo, deveria constar no manual de operações da unidade, o que não existiu, ou ainda durante o treinamento de três dias, ocorrido antes da abertura da unidade, ministrado por um barista contratado pela franqueadora, vindo de São Paulo, para capacitação das baristas da unidade franqueada.

Um ponto de destaque é que o franqueado nunca recebera um comunicado oficial por parte da franqueadora, as reclamações eram sempre feitas de forma informal.

Após quatro meses de atividade e de outros desentendimentos, o contrato de franquia foi cancelado unilateralmente, sendo alegado pelo advogado da franqueadora, o motivo de não cumprimento do padrão de qualidade, e porque o franqueado não demonstrara mais interesse em continuar a parceria, após a série de desentendimentos. Logo, temendo que sua marca tivesse a imagem comprometida, a franqueadora retirou, arbitrariamente, as máquinas de café do ponto do franqueado. Segundo o contrato celebrado entre as partes, caso houvesse a rescisão do mesmo por uma das partes, seria dado o prazo de 30 dias para a retirada dos equipamentos, porém, tal feito ocorreu com exatos 15 dias da assinatura do contrato de destrato, assinado em 10 de abril de 2012. O franqueado afirma: “me senti despejado de minha própria casa”.

Após o fim do contrato de franquia, a franqueadora devolveu ao franqueado a quantia paga a título de taxa de franquia e também abriu mão do pagamento dos *royalties* referentes ao período da parceria.

Outro ponto de insatisfação do franqueado em relação à franqueadora foi a ausência de divulgação do empreendimento, não havendo nenhum tipo de publicidade durante o período de parceria, mesmo após solicitações por parte do franqueado, que não podia fazer divulgação por conta própria, pois segundo cláusulas contratuais, toda divulgação teria que ser aprovada pela franqueada, o que nunca ocorreu.

Atualmente a Lé Café encontra-se em funcionamento de forma independente, ou seja, sem estar associada a nenhuma marca, mas está estudando a proposta de cessão do espaço para uma cafeteria local.

Conforme Mauro (2007, p. 113-114), em seu livro Guia do Franqueado – guia completo para quem quer comprar uma franquia, os pontos que mais geram conflitos por parte do franqueador são:

- Quando o franqueador perde competitividade, isto é, começa a ser superado pela concorrência dentro e fora do sistema de franchising. O franqueador tem obrigação de procurar perpetuar seu sucesso, com a ajuda dos franqueados.



- Quando o franqueador abre unidades muito próximas uma das outras, sem um critério claro e justo de ocupação de mercado. O franqueador precisa crescer e ocupar o mercado, mas tem de tomar cuidado para não prejudicar seus franqueados.
- Quando o franqueador utiliza outros canais de distribuição para seus produtos ou serviços. Isto precisa ser muito bem feito para não causar conflitos e frustrações na rede franqueada.
- Quando o franqueador falta com a supervisão e apoio ao franqueado. Esta falha gera frustração e revolta nos franqueados.
- Quando o franqueador é responsável pela entrega de produtos ou serviços para a rede e falha nesta missão. Aliás, o próprio fornecimento compulsório de produtos já é um ponto de conflito.
- Quando o franqueador não consegue solucionar os problemas trazidos pelos franqueados de forma constante.
- Quando o franqueador utiliza indevidamente a verba de publicidade institucional.
- Quando o franqueador falha na seleção do ponto comercial do franqueado.

Ainda de acordo com Mauro (2007, p. 114-115), os pontos de conflito gerados pelo franqueado são:

- Quando o franqueado deixa de pagar as taxas e verbas devidas ao franqueador, coloca em risco todo o sistema. O franqueador vive das contribuições dos franqueados.
- Quando o franqueado se torna mais independente e não cumpre adequadamente as normas da franquia. Um franqueado que não segue este padrão estará frustrando os consumidores e com isso prejudicando a si mesmo e a todos os demais franqueados.
- Quando o franqueado abandona a administração do negócio na mão de empregados. Neste caso elimina uma das maiores vantagens do sistema, que é ter o dono com a barriga no balcão.
- Quando o franqueado não envia as informações solicitadas pelo franqueador. Essas informações servem para avaliar e controlar o desempenho dos franqueados, antecipando soluções quando necessárias.
- Quando o franqueado comercializa produtos ou serviços não autorizados pelo franqueador.
- Quando o franqueado deixa de investir em publicidade local, de acordo com os valores previstos em contrato.

Com relação aos litígios entre franqueados e franqueadores, no Brasil ainda são poucos os que chegam as vias judiciais. Na maioria dos casos são feitos acordos para o fim da relação comercial de forma amistosa.

Quando há algum tipo de problema é de forma localizada e geralmente ocorre pelos motivos abaixo:

- venda inescrupulosa de franquias por empresas que vêm no franchising não um mecanismo de expansão ou de criação de um canal exclusivo de distribuição, mas uma maneira fácil de ganhar dinheiro vendendo um produto chamado franquia. Portanto, o maior cuidado é saber o que está se comprando, e buscar orientação jurídica antes de assinar qualquer contrato. Outra maneira de certificar-se o que está sendo comprado é consultar a ABF – Associação Brasileira de Franchising.



- outro foco de litígio é a tentativa do franqueado de abandonar a rede, mas se manter no negócio, de onde adquiriu todo o conhecimento. Aqui não importa se o franqueado tem ou não razão para sair da rede, mas o conceito básico de que o know-how é propriedade do franqueador e de toda a rede. Se um franqueado sair, não poderá prejudicar o franqueador e os demais franqueados.

- o terceiro aspecto de maior litígio é a falta de pagamentos das taxas e verbas pelos franqueados, ou a não observação dos padrões da rede. (MAURO, 2007, p. 116)

Ao verificar o que diz o autor sobre os problemas ocorridos na relação franqueador x franqueado, constata-se que no caso apresentado neste estudo, ambos os lados contribuíram, de certa forma, para que a parceria não seguisse adiante.

Do lado do franqueador, problemas de comunicação e ausência de publicidade, foram alguns dos elementos que ajudaram para que o negócio não lograsse êxito. No quesito publicidade, a franqueadora não dispõe nem mesmo de um endereço na internet (site), atualmente o mesmo encontra-se em processo de construção. Outro ponto é o fato de não possuir nenhum franqueado, apenas de duas lojas próprias (matriz e filial). A primeira experiência foi a relatada neste estudo, na qual se pode inferir que a empresa franqueadora ainda não disponha de *know-how* suficiente para ingressar de forma eficaz no mercado do franchising.

Já por parte do franqueado, o não cumprimento dos padrões estabelecidos pela franqueadora podem ter favorecido para o destrato, além da análise pouco detalhada da viabilidade do negócio (fluxo de pessoas e localização) e de pesquisa minuciosa sobre o processo de franchising (vantagens e desvantagens).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada neste estudo percebe-se que o franchising é uma modalidade de empreendimento que cresce consideravelmente no Brasil nos últimos anos e que tem perspectivas ainda mais otimistas, sendo um forte estímulo para iniciativas empreendedoras nos mais diversos setores da economia e nas várias regiões do país.

Para atuar no franchising, se requer por parte do franqueado o estudo de uma série de regras e padrões a serem seguidos para manter a boa imagem da marca franqueadora. Já por parte do franqueador, é necessário um estudo minucioso do perfil de cada franqueado para que o mesmo consiga atender aos requisitos mínimos esperados para que a unidade seja operada de acordo com suas normas e regras.

Diante do cenário apresentado, surgem então alguns conflitos gerados por ambas as partes, franqueador e franqueado, e que devem ser bem administrados, visando o sucesso empresarial da rede de franquias, mas também do empreendedor local.

No estudo, foram descritos os passos iniciais da história empreendedora da cafeteria Lé Café, passando pelo processo de adesão a uma rede de franquias, e os principais problemas geradores de conflitos entre as partes.

Por parte do franqueado, constatou-se que o não cumprimento dos padrões de qualidade estabelecidos pelo franqueador foi uma das causas no processo conflituoso da parceria.

Já por parte do franqueador, a ausência de divulgação da marca no mercado local e os ruídos na comunicação foram determinantes para o desgaste e frustração do franqueado.

Espera-se que tanto o franqueador quanto o franqueado possam ter obtido ganhos com as lições aprendidas nesta relação comercial e que a partir de então possam traçar novos objetivos visando um aprimoramento de seus processos e de suas ações, atingindo os objetivos de eficiência e lucratividade desejados por todos.

Para o pesquisador, o estudo foi de extrema importância devido ao mergulho no universo do franchising, do aumento do *expertise* através da aplicação da pesquisa e com o alcance dos objetivos propostos inicialmente, a saber: descrever os conflitos ocorridos na gestão de uma franquia de cafés, localizada na cidade de Campina Grande – PB; descrever os principais motivos de conflitos entre franqueados e franqueadores; demonstrar o processo de abertura de uma franquia; e os tipos de franquias existentes no mercado.

Espera-se ainda com este estudo um estímulo para que novos estudos acerca do franchising local sejam realizados, contribuindo assim com o meio acadêmico e empresarial.

7. REFERÊNCIAS

- ABF.** Setor de franquias cresceu 16,9% em 2011. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=10&codC=1779>> Acesso em: 05 jun. 2012.
- ACEVEDO, R. C.; NOHARA, J. J.** Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L.** Análise de conteúdo. São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- DOLABELA, F.** O Segredo de Luísa – Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A.** Empreendedorismo: transformando idéias em negócios – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. – 5ª reimpressão.
- DRUCKER, P.** Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1991.
- FILION, L. J.; DOLABELA, F.** Boa Idéia! E Agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2000.
- GIL, A. C.** Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAVIERI, C. A.** Sistemas de Avaliação de Desempenho aplicados em Redes de Franquias. Dissertação de Mestrado FEA/USP. São Paulo, 2008.
- LEI 8.955 de 15/12/1994.** Lei do franchising. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 05 jun. 2012.
- MAURO, P. C.** Guia do franqueado – leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2007.
- MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T.** Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- Relatório GEM 2010.** Empreendedorismo no Brasil: 2010. Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba: IBQP, 2010.
- RIBEIRO et al.** Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS Editora, 2011.
- SCHUMPETER, J. A.** Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.



IX SEGeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

SEBRAE. Setor de franquias projeta crescimento de 15% em 2011. Disponível em: <<http://portal2.pr.sebrae.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.Setor-de-franquias-projeta-crescimento-de-15%25-em-2011.print>> Acesso em: 09 jun. 2012.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.