

A PRÁTICA DO *FRANCHISING*: CONCEITUAÇÃO E EVOLUÇÃO - O CASO DE EMPRESAS FRANQUEADAS NO RAMO ALIMENTÍCIO

*Maria Aparecida Gouvêa*¹
*Andréa Okazaki*²

RESUMO

Os empresários brasileiros têm apresentado crescente interesse pelas atividades de *franchising*, as quais estão se disseminando e apresentam uma trajetória ascendente a partir do final da década de 80. O setor de alimentos figura como um dos principais campos onde o sistema de franquias tem operado, fortalecido sobretudo pelas franquias de *fast food*.

Este trabalho foi desenvolvido com a perspectiva de conhecer os mecanismos do funcionamento desse sistema e investigar a relação entre franqueador e franqueado no ramo alimentício. Usando como referencial a conceituação teórica da prática do *franchising*, foi feita uma pesquisa qualitativa junto a alguns franqueados, para uma melhor compreensão das vantagens e desvantagens que estes vêm nesta atividade.

Alguns interessantes resultados foram obtidos, permitindo identificar os aspectos estimulantes ou dificultadores na prática do *franchising*.

¹ Professora da área de Métodos Quantitativos e Informática do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestra em Estatística pelo Instituto de Matemática e Estatística da USP e Doutora em Marketing pela FEA/USP. E-mail: magouvea@usp.br.

² Formada em Administração de Empresas pela FEA/USP.

INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* revolucionou o mundo apresentando uma nova abordagem sobre a comercialização e organização de distribuição de produtos e serviços.

No Brasil, esse sistema recebeu o nome de franquia.

"A franquia é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, constituído através de um contrato entre uma empresa franqueadora e uma empresa franqueada, havendo independência jurídica entre as partes. O franqueador cede o direito de comercializar seus produtos e/ou serviços, utilizar sua marca e imagem, transfere a sua tecnologia (know-how) de comercialização já desenvolvida e presta assistência ao franqueado. Este último, por sua vez, paga uma remuneração ao franqueador, sob forma de royalties e/ou taxa inicial, além de eventuais taxas para fundos de publicidade." (Serrentino, 1992).

Este trabalho vai focalizar as atividades desenvolvidas na prática do *franchising* no ramo alimentício.

OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é mostrar as principais vantagens e desvantagens percebidas pelo franqueado ao escolher o ramo alimentício para abrir o seu negócio.

Dentre os objetivos específicos pretendemos investigar os seguintes tópicos:

- Razões da opção do franqueado pelo ramo alimentício.
- Fatores influenciadores na escolha da marca.
- Avaliação do apoio e assistência ao franqueado pelo dono da marca.
- Nível de satisfação do franqueado com o retorno do negócio.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Origens do Conceito de Franquia

Segundo Cherto (1988) o conceito de *franchise* se origina na Idade Média, significando o direito ou privilégio que garantia certas liberdades ou autonomias, tanto a cidades, ou países, como a seus cidadãos. Na época do feudalismo, havia as cidades "francas" que eram dispensadas de pagar tributos ao rei ou ao senhor da região e cujos habitantes tinham direito à livre circulação.

De acordo com Cherto (1988) esse conceito não é o aplicado atualmente, mas também foi daí que surgiram as concessões outorgadas, pelo Poder Público, a outras empresas para que explorem certas atividades que em princípio, deveriam ser atribuídas ao Estado, tais como transporte público, educação, etc.. É com essa idéia que o sistema de franquia mais se parece.

Histórico

Conforme Serrentino (1992), a franquia como sistema de distribuição surgiu, no século passado, por volta de 1850, nos Estados Unidos, quando a Singer Sewing Machine Company autorizou comerciantes independentes a comercializar seus produtos. Mas foi só no século XX que o sistema começou a se difundir. Como destaca Cherto (1988) empresas como a GM e a Coca - Cola, utilizaram o sistema de franquia como estratégia para expandir suas redes de distribuidores.

Serrentino (1992) destaca que o grande *boom* do sistema, ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando milhares de pessoas voltaram à vida civil, com pouca experiência em administração, pouco dinheiro, mas com muita vontade de montar seu próprio negócio.

Em 1954 ocorreu o fato disparador do *business format franchising*: iniciou-se a concessão de direitos de franquias McDonald's a terceiros. Desde então, o sistema tem se difundido cada vez mais, não só nos Estados Unidos, mas também no mundo e inclusive no Brasil. (Cherto, 1988)

O Sistema de Franquia

Segundo Leite (1990), o início do processo de evolução do sistema deu-se por meio da concessão do direito de uso da marca pelo seu proprietário-franqueador.

“*Esse tipo de concessão comercial evoluiu para o conceito de franquia comercial em que o grau de obrigação do franqueado é bem maior do que na simples concessão.*”(Leite, 1990) O chamado “*traditional franchising* que não engloba serviços ou suporte adicional nem a formatação de técnicas e métodos de comercialização” vai um pouco mais além da franquia comercial, confirmando a evolução do sistema.(Leite, 1990)

Leite (1990) ainda destaca os tipos de franquia direta:

- franquia de produto: se refere à produção e/ou comercialização de bens que são produzidos pelo próprio franqueador ou por terceiros licenciados;
- franquia de distribuição: se refere à venda de mercadorias produzidas por terceiros selecionados pelo franqueador, que conta com uma central de compras e de distribuição;
- franquia de serviços: se refere ao fornecimento de serviços como: assistência técnica, garantia dos produtos, manutenção de máquinas e equipamentos entre outros;
- franquia industrial: se refere à fabricação de produtos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador.

Os tipos de franquia indireta são:

- franquia-mestre: o franqueador por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. O *master* franqueador não pode geralmente possuir suas próprias unidades para produzir ou vender;
- desenvolvimento de área de franquia: pela repartição de uma área em regiões menores, uma ou mais empresas locais são contratadas para explorar e desenvolver a marca do franqueador;
- controle de área de franquia: o franqueador delega a várias empresas subcontratadas, o direito de franquear a marca para determinado território geográfico;

- Sistema de franquia formatada: “É o sistema pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidas por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou venda de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.”(Leite, 1990).

O sistema de franquia formatada permite que o dono de uma marca coloque seus produtos no mercado mais facilmente e com menor dispêndio de capital. Segundo Foster (1988), nos Estados Unidos, nove de dez franquias são bem sucedidas por pelo menos cinco anos, enquanto que oito de dez negócios que não são franquias nunca passam do primeiro ano.

Inicialmente, o sistema é vantajoso para ambas as partes, mas se algumas das condições básicas não forem atendidas, isso pode não ser verdade. Essas condições são: ter uma marca estabelecida no mercado, ter um produto/serviço que se diferencia de alguma forma dos concorrentes e existir um mercado consumidor amplo o suficiente para a expansão do negócio mediante franquias.

Além disso, “uma das melhores garantias para o sucesso desse casamento é a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador.”(IBF, 1990)

Essa parceria deve representar para as duas partes um trabalho de esforços conjuntos, para que a marca se fortaleça no mercado e crie uma imagem padronizada dos produtos.

A franquia pode propiciar o fortalecimento do franqueador perante os fornecedores, aumentando seu poder de barganha com os mesmos, nas condições de compra e no preço.

Segundo Schneider (1991) a evolução da franquia criou diferenças no modo como é hoje operada pelos franqueadores, classificando o sistema em três gerações:

- Primeira geração: o sistema baseia-se mais na venda do direito de uso da marca sem a exclusividade na distribuição do produto/serviço, além da mínima orientação e suporte ao franqueado, exigindo deste o conhecimento do negócio e capacidade empreendedora.
- Segunda geração: já há a garantia de exclusividade na distribuição do produto/serviço às franquias. Também há maior orientação por parte do franqueador e maior padronização.
- Terceira geração: é representada pelo que se chama de *business format franchising*, sendo franquias de um sistema mais avançado e padronizado.

A padronização do sistema dá maior garantia de sucesso à marca, dessa forma, as franquias tendem a ser cada vez mais de terceira geração. Apesar dessa classificação, muitas das marcas franqueadas possuem características de mais de uma das gerações.

Principais Razões para o Sucesso do Sistema

Segundo Mancuso (1993), é simples demais dizer que o sistema de franquia deu certo porque é uma boa forma de negócio. Existem três razões específicas que justificam o sucesso desse sistema para três grupos que são ligados a ele: os consumidores, os franqueadores e os franqueados.

Para os consumidores a franquia proporciona qualidade, bons preços e consistência (padronização dos produtos). Além disso, aumentou o leque de opções de produtos e serviços, pois uma empresa franqueadora tem mais condições de se expandir para várias regiões de um país e até para outros países. Para os franqueadores o sistema proporciona um crescimento mais rápido e com menos investimento. Para os franqueados o sistema dá a oportunidade de investir com maiores chances de sucesso em uma marca com boa reputação.

A Franquia no Brasil

No Brasil, inicialmente, muitos dos franqueadores apenas concediam o direito de uso da marca, com algum treinamento e um esquema de publicidade (franquias de primeira geração), mas sem a rigidez do *business format franchising*, que exige do franqueado obediência no que diz respeito ao modo de operação da franquia. Poucas empresas perceberam as vantagens que esse sistema proporciona, como o Yázigi, que adotou a franquia em 1960 e O Boticário em 1979. Mas a tendência aqui, como no exterior, é aumentar o grau de profissionalização.

O nível de consciência dos empresários brasileiros em relação ao potencial para franquias era pequeno; por isso, a adoção desse sistema no Brasil até meados da década de 80 foi razoavelmente lenta, mas aos poucos tem se disseminado, em decorrência de pressões do mercado consumidor de franquias. A prova disso é que a Associação Brasileira de Franchising só foi constituída em 1987.

Cherto (1988) destaca que o principal objetivo da ABF é divulgar os benefícios que a franquia traz para franqueador, franqueado e consumidor. A ABF também pretende defender o sistema junto às autoridades, associações de classe, mostrando a todos que a franquia pode ser um ótimo método de comercialização. Além disso, a associação quer manter contato com outras organizações do gênero em outros países e definir padrões mínimos que garantam o máximo de seriedade e profissionalismo no emprego do sistema no país.

"O crescimento constante do número de shopping centers, pontos ideais para instalação de franquias, e a existência de muitas pessoas voltadas para pequenos empreendimentos que ambicionam muito ter um negócio próprio mas carecem de opções de investimento seguro são uma garantia para o sucesso do franchising no país."(Schneider, 1991)

Além disso, *"o momento histórico pelo qual o Brasil passa hoje, com a onda de privatização de estatais e o conseqüente reflexo nas empresas privadas, certamente levará o governo e a iniciativa privada a dispensarem maciços contingentes de profissionais no mercado de trabalho, que estarão em busca de novas oportunidades"*.

O mecanismo de franchising contribuirá não somente para aliviar as tensões sociais desse brusco movimento na economia do país, como também auxiliará a expansão de empreendimentos de sucesso já consagrados e implantados no Brasil." (Leite, 1990)

Os principais setores onde o sistema funciona são os de confecção, alimentos e perfumaria, sendo que o de alimentos, fortalecido pelas franquias de *fast food*, é o atual líder.

A Franquia e o Franqueador

O empresário que pretende franquear sua marca precisa ter uma marca conhecida e uma boa experiência de mercado. Além disso, deve analisar o ramo do negócio e a estrutura da empresa, resolvendo antes seus problemas internos para, então, franquear sua marca.

Uma boa franquia oferece serviços como:

- *“apoio técnico para análise de localização e viabilidade econômica do ponto comercial;*
- *assistência para alugar ou comprar equipamentos;*
- *projeto e execução das instalações;*
- *treinamento gerencial e técnico para as vendas;*
- *participação cooperada e assessoria na propaganda e promoção;*

- *criação de procedimentos contábeis e operacionais padronizados, com fornecimento de manuais e material de apoio às vendas;*
- *centralização de compras e instruções para controle de estoque;*
- *orientação financeira e análise de balanços; e*
- *continuidade de prestação destes serviços.* (IBF, 1990)

Segundo Schneider (1991), caso tenha se decidido pela implantação do sistema, a etapa seguinte será detalhar o projeto quanto a três aspectos básicos: financeiro, operacional e mercadológico.

Aspectos financeiros: o planejamento financeiro serve para confirmar a viabilidade do projeto em termos de lucratividade, tanto para o franqueador como para o franqueado. Inicialmente, o franqueador planeja cada etapa do projeto (instalação da unidade-piloto, seleção, contratação e treinamento dos franqueados, treinamento dos funcionários, custo de distribuição e divulgação, custo dos manuais etc.), para poder estimar o tempo de retorno do capital investido.

Costuma-se achar que o sistema de franquia possibilita a expansão da empresa sem que o franqueador utilize recursos próprios. No entanto, isto só é verdade a médio e longo prazos, quando o capital dos franqueados já estiver inserido no sistema. No curto prazo, o franqueador deve bancar a estruturação da sua rede de franquias.

Aspectos operacionais: *"Nesta fase, é importante definir o perfil do consumidor para facilitar a análise da localização dos pontos de venda e a política de marketing a ser adotada."*(Schneider, 1991)

É necessário também, estudar os produtos/serviços quanto à estratégia de penetração no mercado e à composição do mix de produtos a serem comercializados pelos franqueados.

Finalmente, deve ser feito um planejamento quanto à política de expansão da rede de franqueados.

O próximo passo é a estruturação da unidade-piloto, que deve ter as características de uma franquia. A unidade-piloto tem como principal finalidade testar a operacionalização da franquia, participando do mercado, para provar a sua viabilidade.

Os produtos e serviços oferecidos serão testados e continuamente aprimorados na unidade-piloto. É nela também que o franqueado e, às vezes, os funcionários, serão treinados, em relação tanto à administração da unidade, quanto ao atendimento ao público.

Os manuais de operacionalização devem explicar desde como instalar o ponto de venda até como administrar o dia-a-dia da franquia. O objetivo principal dos manuais é permitir que todas as franquias sejam padronizadas em todos os aspectos.

Concluída a etapa de montagem da unidade-piloto, o franqueador irá se concentrar na seleção dos franqueados, que deve seguir alguns critérios e na localização dos pontos-de-venda.

Nos Estados Unidos, *"uma forte tendência na seleção de franqueados é o uso de testes psicológicos e de personalidade. Muitos franqueadores usam esses testes para identificar o perfil psicológico do candidato e em alguns casos testes similares são usados para já franqueados na contratação de funcionários."* (Shivell e Banning, 1993)

Após a seleção do franqueado e do ponto-de-venda, tendo concordado com as cláusulas, as partes assinam o contrato.

A partir daí, o franqueado inicia a instalação da sua unidade, o funcionamento com o constante acompanhamento e apoio do franqueador. E com os primeiros retornos financeiros o franqueado pagará os *royalties* ao franqueador.

Aspectos mercadológicos: para franquear uma marca o dono dela precisa de uma estratégia mercadológica que abranja outros objetivos, como definição de preços, público-alvo, promoção e propaganda do produto.

Para definir os preços devem ser levados em conta os seguintes aspectos: custo, demanda, concorrência e margem de lucro esperada.

O público-alvo deve ser analisado quanto às suas necessidades e o franqueador deve procurar satisfazê-las.

A promoção deve ser feita com o intuito de diferenciar o produto /serviço e a marca face aos concorrentes. A propaganda é feita principalmente pelo franqueador conjuntamente com os franqueados.

Vantagens e Desvantagens do Franqueador

Dentre as principais vantagens Cherto (1988) cita:

- Rapidez na expansão: o franqueador conta com o capital e a força de trabalho das franquias para aumentar seus pontos-de-venda, fazendo com que sua rede cresça muito mais rápido do que se dependesse apenas de recursos próprios.
- Cobertura mais eficiente de mercados mais distantes da matriz: o franqueador pode contar com o empenho e envolvimento dos franqueados, assim como o conhecimento específico de cada mercado a ser explorado por eles.
- Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo: cada franqueado sendo o seu próprio patrão, a responsabilidade cai sobre ele mesmo para que o investimento e o tempo gastos sejam recuperados. Por essa razão, ele tem mais motivação para se empenhar em busca do sucesso do que um gerente destinado a cumprir metas estabelecidas.
- Maior garantia de mercado para seus produtos/serviços: o franqueado comercializando somente os produtos/serviços de seu respectivo franqueador, tem um maior interesse na promoção deles e um mercado garantido e cativo. Além disso, os produtos/ serviços não estarão concorrendo lado a lado com outras marcas e serão apresentados ao consumidor final na forma e no ambiente mais apropriados.
- Fortalecimento da marca: cada franquia funciona como um meio de divulgação da marca do franqueador, assim como fortalece a imagem institucional dos produtos/serviços, mostrando ao consumidor suas qualidades e estimulando o seu consumo.
- Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos-de-venda de varejo: pois o franqueado só conta com o auxílio, a orientação e o *know-how* do franqueador.
- Menos problemas de natureza trabalhista: cada franqueado é independente juridicamente do franqueador, por isso a responsabilidade com relação aos empregados cabe, em princípio, ao franqueado.

Segundo Cherto (1988) as principais desvantagens do franqueador são apresentadas a seguir:

- Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos: o franqueador tem no franqueado um sócio e não um empregado, como as empresas que distribuem os seus produtos por meio de uma rede de lojas próprias. O franqueado por ser o principal administrador e responsável pelos custos tem uma autonomia muito superior a de um empregado.
- Possibilidade de disputas com os franqueados: quase todos os franqueados, inicialmente, são totalmente dependentes de seu franqueador, seguindo à risca suas diretrizes e determinações. Entretanto, se o franqueador não fornece o apoio esperado pelo franqueado, podem surgir os seguintes problemas: pressões por parte dos franqueados, para que o franqueador faça mudanças no seu esquema de franquia; suspensão no pagamento de *royalties*; troca de "bandeira", pelos franqueados (ou seja, o franqueado adota uma outra marca); e disputas judiciais entre franqueadores e franqueados.

- Rentabilidade menor: geralmente, os pontos-de-venda do franqueador geram para ele lucros maiores do que as franquias. Entretanto, o risco financeiro menor que os franqueados representam para o franqueador, além do fato de que os custos de um novo ponto de venda são por conta do franqueado, conduzem-nos à conclusão de que a médio e longo prazo, o retorno para o franqueador é extremamente bom, quase sempre.
- Retorno a prazos mais longos: se o franqueador preferir abrir pontos-de-venda próprios, o retorno sobre o capital investido se dará mais rapidamente. Mas, uma coisa é certa: ele não poderia chegar a abrir 50, 100 ou até mais pontos por conta própria, mas conseguiria se adotasse o sistema de franquia. Futuramente, isso poderia trazer melhores resultados financeiros para o franqueador.

As empresas que alcançam o sucesso têm algumas características em comum, que são, basicamente, as seguintes:

- *"São empresas detentoras de marcas fortes, com apelo junto ao público consumidor.*
- *Seus produtos/serviços respondem aos anseios do mercado consumidor.*
- *Sua tecnologia é eficaz e pode ser transferida, em relativamente pouco tempo, com um mínimo de treinamento e supervisão.*
- *Os pontos para comercialização de seus produtos/serviços podem ser mais ou menos padronizados e instalados em qualquer local julgado adequado, sem maiores dificuldades.*
- *Os investimentos necessários à instalação e as despesas com a operação de cada um dos pontos-de-venda são compatíveis com a rentabilidade que se pode esperar do mesmo."*(Cherto, 1988)

Por outro lado, Cherto (1988) destaca que uma empresa deve, em princípio, descartar a idéia de adotar a franquia se:

- A rentabilidade depende exclusivamente das características pessoais de um único e determinado indivíduo ou grupo de indivíduos.
- Vê na franquia uma oportunidade e um meio apenas para "desovar" estoque de difícil comercialização ou para tentar distribuir produtos ou serviços que não tenham qualquer chance de sucesso.
- Seus pontos-de-venda requerem pessoas extremamente especializadas ou necessitam de elevadíssimos recursos, tornando a rentabilidade esperada incompatível com o investimento.
- Não há preocupação com a manutenção da imagem e da marca e com o desenvolvimento de relações de longo prazo.
- Não dispõe de um mínimo de estrutura e de organização, não contando com bons profissionais, nem estando disposta a despender os recursos necessários à contratação desses profissionais.

Mas mesmo preenchendo todos os pré-requisitos para dar certo como franqueador, segundo Cherto (1988) algumas empresas acabam fracassando pelos seguintes motivos:

- Falta de capital adequado e excessiva dependência com relação às taxas iniciais a serem cobradas dos futuros franqueados.
- Falta de visão, com interesse apenas em ganhar dinheiro fácil e rápido, cobrando altas taxas e sem preocupação com o relacionamento a longo prazo com os franqueados.

- Incapacidade para analisar friamente se o negócio está em condições de ser transformado numa franquia.
- Incapacidade para planejar adequadamente a operação, criando e testando um esquema apropriado para o mercado.
- Falta de pessoas adequadas para criar e administrar o sistema em cada uma de suas etapas.
- Falta de "transparência", no relacionamento com os franqueados, gerando desconfiança.

A Franquia e o Franqueado

Junto ao franqueador as principais informações a serem reunidas pelo franqueado são:

- Histórico, situação jurídica e situação econômica da franquia.
- Obrigações e direitos básicos das duas partes.
- O perfil ideal do franqueado.

Com os franqueados, o candidato poderá confirmar o que o franqueador disse sobre:

- Satisfação com a franquia.
- Dificuldades encontradas no início do negócio.
- Cláusulas do contrato (são satisfatórias?).
- Grau de independência em relação ao franqueador.
- Qualidade dos serviços oferecidos pelo franqueador.
- Supervisão ou auditoria por parte do franqueador.

Vantagens e Desvantagens do Franqueado

Dentre as vantagens, Cherto (1988) destaca que as principais são:

- Marca conhecida e boa reputação: se a marca é conhecida pelo público, então o franqueado desfrutará da boa reputação que a marca oferece.
- "Conceito" mercadológico já testado e aprovado pelo dono da marca.
- Facilidade na instalação da unidade e no início da operação graças à orientação de um bom franqueador.
- Publicidade: o franqueador, sozinho, ou por meio de um fundo sustentado pelos franqueados, faz campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo faça isoladamente.
- Redução de custos de instalação e operação: os franqueadores podem usar o poder de barganha para comprar materiais com desconto e repassam parte desse benefício aos franqueados.

- Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas: um bom franqueador estará sempre investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de marketing, repassando os benefícios para os franqueados.
- *Feedback*: o franqueador, por manter um contato direto e constante com a sua rede, tem mais condições de sentir melhor o mercado e de fazer mudanças, orientando os franqueados para que façam o mesmo.

As principais desvantagens, de acordo com Cherto (1988) são:

- Poucas oportunidades para iniciativas individuais devido à padronização do sistema.
- Pagamentos ao franqueador: alguns franqueadores exigem uma taxa inicial ou um *royalty* periódico, e às vezes ambos são exigidos; essa é uma obrigação que um empresário sozinho não teria.
- Limitações na venda do negócio: os contratos de franquia geralmente limitam o direito do franqueado de transferir ou repassar, para quem quer que seja, sem o consentimento do franqueador os direitos advindos do contrato.
- Limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos que, em geral, só podem ser comprados do próprio franqueador ou de alguém que esteja por ele autorizado ou licenciado.

Segundo Cherto (1988) para o franqueado também há certas precauções que devem ser tomadas:

- Procurar escolher um ramo de atividade com o qual se identifique.
- Estar preparado para trabalhar muito, se dedicando integralmente no início.
- Estar apropriadamente capitalizado.
- Conhecer o mercado do negócio que pretende abrir.
- Saber se está realmente preparado para enfrentar este tipo de empreendimento.
- Conhecer o franqueador, comparando-o a outros e a outras marcas.
- Conhecer o mercado específico em que pretende ingressar.
- Conhecer o produto/serviço envolvido na operação.
- Conhecer a operação da franquia: taxas, rentabilidade esperada, serviços do franqueador, etc..

A Franquia e a Lei

No Brasil, a relação entre franqueador e franqueado é regida basicamente, pelos Códigos Civil e Comercial.

Qualquer contrato de franquia deve conter os seguintes elementos básicos:

- *"É preciso que exista, por parte de alguém (o franqueador), a titularidade de um nome ou marca, de uma idéia ou produto ou serviço, juntamente com o know-how relativo ao mesmo.*
- *É necessário que ocorra a concessão de uma licença, por parte do franqueador a outra, para a exploração do que estiver sendo concedido.*
- *É preciso que tal licença seja acompanhada de normas de administração da franquia.*

- *Deve ser estabelecida, alguma forma de retribuição, a ser feita pelo franqueado ao franqueador em troca dos serviços prestados ao longo do contrato.”(Cherto, 1988)*

Mais uma vez, há algumas cláusulas que não devem ser esquecidas, segundo Cherto (1988):

- O franqueador é obrigado a prestar assistência, orientação ao franqueado.
- Devem ser estabelecidos quais os produtos/serviços que podem ser fabricados, comercializados e/ou prestados pelo franqueado.
- Deve ser indicado ao franqueado o território no qual ele irá atuar e se o fará com ou sem exclusividade.
- O franqueado é obrigado a guardar sigilo absoluto no que diz respeito a instruções, orientações ou informações que sejam dadas a ele.
- O franqueado deve dar garantias ao franqueador quanto ao cumprimento do contrato.
- Deve ser estabelecida a responsabilidade de cada parte pela publicidade da marca.

A Franquia no Ramo Alimentício

"O setor de alimentação é um dos setores que mais vem se expandindo em termos de números de lojas franqueadas. É também um dos que mais tem atraído novos operadores e lançado novas marcas e serviços no mercado. Entre as franquias de varejo, as de alimentação talvez sejam as mais completas por terem uma operacionalização mais complexa."(Schneider, 1991)

Dentro do setor alimentício as cadeias de *fast food* americanas são as mais expressivas no Brasil. Em 1979, a rede norte-americana McDonald's inaugurou a sua primeira loja no Brasil, e desde então nunca sofreu uma acirrada concorrência, mesmo com a entrada de outras redes como: KFC, Arby's, Pizza Hut e Subway, além do Habib's (comida árabe) que corre por fora.

Vários fatores podem justificar a invasão das cadeias de franquias americanas no mercado brasileiro de *fast food*, mas o principal é o lento crescimento do próprio mercado norte-americano que tem apresentado um perfil demográfico com queda da natalidade e o envelhecimento da população.

Além desse fator, eventos geopolíticos abriram as fronteiras comerciais do mundo, como o colapso do comunismo, a queda do Muro de Berlim e a modernização política de países que evoluíram sob regimes ditatoriais. Esses eventos tornaram atrativas novas áreas com potencial para a realização de lucros e poder de atrair investimentos, como por exemplo a Costa do Pacífico, a África e a América Latina e particularmente o Brasil.

O Brasil figura entre uma das opções mais interessantes, com projeções de 256 milhões de habitantes para 2004 e renda disponível para consumo, superior à de muitos países emergentes. Mesmo durante o período de recessão, o segmento de *fast food* conseguiu se manter e até prosperar, confirmando as projeções anteriores.

O Plano Real lançou um contingente de novos consumidores às cadeias de *fast food*, seja como opção de lazer nos fins de semana, seja como refeição diária.

O McDonald's pode ser considerado o pai do conceito de *fast food* no Brasil. Aqui chegou em 1979 e introduziu no cardápio o gosto pelo hambúrguer e a noção do serviço rápido e com qualidade. Seu sucesso em divulgar um novo hábito de refeição junto ao consumidor brasileiro motivou a vinda de outras cadeias norte-americanas ao Brasil - Arby's, KFC e Subway, por exemplo, e o surgimento de redes brasileiras, algumas já despontando como negócios promissores, como a cadeia de comida árabe Habib's.

Hoje, provavelmente, no segmento aqui enfocado, o Brasil ainda é mais importador de tecnologia e conhecimento do que gerador de negócios além fronteiras. Entretanto, o exemplo de cadeias como Habib's e tantos outros aqui não citados, podem sinalizar que marcas brasileiras também ganharão a arena internacional do mercado.

METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, que permitiu a identificação de aspectos importantes na relação entre franqueador e franqueado.

População

Foram estudados franqueados e ex-franqueados do ramo alimentício.

Técnica de Coleta de Dados e Forma de Abordagem

Os dados foram obtidos pela técnica de levantamento, com entrevistas pessoais.

Instrumento de Coleta de Dados

Foi utilizado um roteiro de perguntas com predomínio de questões abertas.

Plano Amostral

Foi realizada uma amostra não-probabilística de dez entrevistas feitas com os próprios donos das franquias, permitindo uma melhor avaliação das condições em que se iniciaram, funcionam e deixaram de operar (este último caso refere-se àquelas franquias que não operam mais).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas entrevistadas serão classificadas segundo dois critérios: tempo de experiência e situação no contexto de franquia (franqueado ou ex-franqueado).

Composição da Amostra

QUADRO 1 - Categoria das Entrevistas

Entrevistas (10)	ex-franqueados (2)	pelo menos 2 anos (2)	única franquia único ramo já teve outra franquia único ramo (1)
	franqueados (8)	menos de 1 ano (3)	única franquia único ramo (2)
		pelo menos 2 anos (5)	única franquia único ramo

A amostra obtida apresentou a seguinte composição: três têm experiência de menos de um ano, os outros sete pelo menos dois anos.

Dois entrevistados são ex-franqueados e oito são franqueados. Um dos franqueados não se constitui oficialmente em um franqueado com contrato assinado, mas tem a permissão para vender produtos e utilizar a bandeira da franquia. Este último caso é uma exceção tanto no ambiente das franquias, quanto para a marca.

Apenas um dos franqueados já teve outra franquia no mesmo ramo e nenhum dos demais teve uma franquia em outro ramo. Um dos entrevistados já possuía experiência no ramo alimentício sem ter sido franqueado, isso porque sua atividade anterior era mais relacionada ao ramo hoteleiro, no qual houve a possibilidade de experiências ligadas a vários departamentos de um hotel, dentre os quais restaurante e cozinha. O número efetivo de entrevistas é dez, tendo sido geradas a partir de nove entrevistados, pois um deles acumulou duas condições: ex-franqueado e franqueado no mesmo ramo, mas com marca diferente.

Aspectos mais Importantes em uma Franquia

Na classificação dos aspectos (retorno financeiro, autonomia profissional, segurança/estabilidade, relação com os clientes, estar fazendo o que gosta e flexibilidade de horário) para a satisfação profissional dos entrevistados obtiveram-se as seguintes conclusões:

- O retorno financeiro é o mais importante para quatro dos dez entrevistados.
- O aspecto segurança/estabilidade é o segundo mais importante para seis pessoas das dez entrevistadas. Somente uma pessoa o considera como o menos importante de todos.
- A autonomia profissional é considerada por três entrevistados como o aspecto mais importante.
- Apenas duas pessoas consideram que a relação com os clientes é o principal aspecto para a sua satisfação profissional.
- Estar fazendo o que gosta é mais importante apenas para um entrevistado, sendo o segundo mais importante para outros dois.
- A flexibilidade de horário é considerada como o aspecto menos importante para sete dos dez entrevistados os outros três consideram como o penúltimo mais importante.

Avaliações das Franquias e Razões Subjacentes

Os entrevistados atribuíram notas às franquias, segundo uma escala razão, variando de zero a dez. Embora se trate de uma amostra pequena, calculou-se a média das avaliações para se ter uma medida-síntese e uma melhor compreensão da satisfação dos entrevistados.

QUADRO 2 - Notas para os Itens

Aspecto	Média	Mínimo	Máximo
Autonomia profissional	6,5	3	8
Segurança/ estabilidade	6,75	0	8
Retorno financeiro	4,65	0	8
Relação com os clientes	9,5	8	10
Estar fazendo o que gosta	8,9	5	10
Flexibilidade de horário	7,2	0	10

- A segurança recebeu uma nota zero indicando que para um entrevistado a franquia não proporcionou o que era esperado. Esta nota foi dada por um ex-franqueado que mesmo depois de dois anos ainda não se sentia seguro com o negócio. Este aspecto também recebeu uma nota 2, de um franqueado que está operando há três meses, por isso ainda não se sente seguro com o negócio. Talvez isso seja uma indicação da falta de confiança na marca, pois os outros dois franqueados que operam há menos de seis meses deram notas que demonstram que a franquia lhes proporciona segurança, assim como aqueles que operam há mais tempo.
- O retorno financeiro recebeu duas notas zero, uma de um ex-franqueado e outra de um franqueado. O franqueado deu a nota, tendo em vista o fato de estar no negócio há três meses e também porque as projeções das receitas feitas pelo franqueador não estão correspondendo à realidade. Entretanto, mais uma vez os outros dois franqueados que operam há menos de seis meses, deram notas que indicam que o retorno financeiro tem sido satisfatório. Os franqueados mostram que, embora não tenham obtido todo o retorno do seu capital investido, acreditam que isso acontecerá caso as projeções se concretizem.
- A relação com os clientes é o aspecto que recebeu as maiores notas, sinalizando que todos estão satisfeitos com o relacionamento que têm com a clientela.
- A maior parte dos entrevistados (sete) está realmente fazendo o que gosta, é o que indicam as notas (dez) dadas para este item.
- A flexibilidade de horário, embora seja um aspecto pouco valorizado é bem conceituado, pois recebe nota dez de seis entrevistados, ou seja, estas pessoas praticamente fazem o seu horário. Entretanto, duas pessoas dão notas baixas (zero e dois) justificando que a franquia não proporciona flexibilidade de horário. Aqueles que deram notas altas para este item, o fizeram pelo fato de considerarem que

sendo “donos de um negócio próprio” não precisam seguir à risca um horário rígido, como se fossem funcionários de uma empresa. Entretanto, aqueles que deram notas baixas, demonstraram que exatamente pelo fato de serem “donos de um negócio próprio” precisam estar mais presentes e trabalham até por mais horas do que um empregado.

Experiência como Administrador

QUADRO 3 - Atuação em Franquias

Entrevistas (10)	Sim (8)	outras áreas (5)
		franquia mesmo ramo (1)
	Não (2)	franquia outro ramo (1)
		não-franquia mesmo ramo (1)

Dos entrevistados, oito já possuíam alguma experiência como administrador, sendo que cinco deles a adquiriram em atividades anteriores a atual. Dos outros três, um já possuiu uma franquia de outra marca no mesmo ramo; outro já estava no ramo mas sem ser franqueado e um terceiro tinha experiência pelo fato de ter na família outras franquias, mas de outro ramo.

Embora não tenha sido feita uma pergunta abordando a percepção da vantagem adquirida pela experiência de administrador, alguns depoimentos espontâneos sugerem ser profícua esta experiência anterior para o exercício da função de franqueado.

Fontes de Informações sobre Franquia, o Ramo e a Marca

Dentre as fontes citadas pelos entrevistados estão: a Associação Brasileira de Franchising, a feira da ABF, amigos com franquias, parentes com franquia, franqueados, franqueadores, Francap, publicações especializadas, cursos.

Para a obtenção de informações sobre o sistema de franquia, a feira promovida pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) foi procurada por quatro dos dez entrevistados, os franqueados também formam uma fonte, sendo que também foram consultados por quatro candidatos a uma franquia na época. Alguns dos entrevistados combinaram várias das fontes citadas.

As informações sobre o ramo alimentício foram levantadas somente por quatro entrevistados. Destes, três se informaram com os próprios franqueadores e novamente dentre os três, dois procuraram os franqueados. Isto significa que apenas dois entrevistados procuraram tanto franqueadores quanto franqueados.

Sobre a franquia escolhida, todos os dez entrevistados obtiveram as informações com os próprios franqueadores, dentre eles cinco também procuraram franqueados.

Conhecimento sobre o Mercado

Dos dez entrevistados, sete não possuíam conhecimento algum sobre o mercado e aprenderam a maior parte com os franqueadores. Dos três restantes, um deles já trabalhava no ramo alimentício; o segundo

trabalhava num ramo afim com o alimentício, por isso conhecia o mercado e o terceiro tinha um pouco de conhecimento por observação como consumidor.

Razões Subjacentes à Escolha de uma Franquia

QUADRO 4 - Aspectos Considerados na Decisão por uma Franquia

Entrevistas (10)	razões ligadas à marca (7)	marca consolidada <i>know-how</i> do franqueador
	necessidade de experiência	(3)

Quando perguntados sobre o motivo da escolha de uma franquia, sete dos entrevistados deram como a principal razão o fato de as marcas serem consolidadas no mercado. Destes, dois acrescentaram o fato de a marca oferecer menores riscos como um negócio. Os outros dois argumentaram que além da força da marca, todo o *know-how* sobre o funcionamento do negócio é passado para eles. Dos outros três, dois deles revelaram que o fato de não possuírem experiência no ramo foi o que motivou a escolha por uma franquia, e o terceiro se envolveu com a franquia por acaso, pois foi a marca que o procurou.

Os entrevistados também justificaram a escolha por franquia dando as desvantagens de uma marca própria. Dentre elas podemos destacar: a demora para obter o reconhecimento do consumidor e consolidar a marca, a incerteza do sucesso, a maior possibilidade de fechar com pouco tempo de operação e a dificuldade em oferecer a qualidade desejada pelo consumidor que já conhece marcas já consideradas sinônimo de boa qualidade.

Principais Dificuldades Encontradas no Início do Negócio

Dos problemas encontrados pelos entrevistados podemos citar: total falta de assistência; superdimensionamento por parte do franqueador no número de funcionários; dificuldade com os preços fixados pelo franqueador (eram altos demais para a região onde a franquia se encontrava), gastos mais altos do que o planejado anteriormente; dificuldade em fazer o faturamento pagar as despesas; lentidão na resolução de problemas por parte do franqueador; adaptar-se ao mercado; lidar com manipulação de alimentos; lidar com funcionários e dificuldade em adaptar-se à carga horária.

Relação do Franqueador com o Franqueado

“Muitos franqueados reclamam dos problemas com seus franqueadores. Alguns desses problemas são justificados; outros são triviais. Eles acontecem e são inevitáveis. Franqueados e franqueadores têm diferentes necessidades e percepções em épocas diferentes do seu relacionamento. Como eles satisfazem suas necessidades e percepções determina se vão passar ou não por uma experiência compensadora” no ramo de franquia. (Kinch, 1986)

Para Justis e Judd (1989), *“a faceta mais crítica de um negócio franqueado é o relacionamento entre o franqueador e o franqueado.”* Segundo Suzuki (1994), enquanto o franqueado espera por um alto grau de independência, uma considerável ajuda na seleção do ponto, uma garantia de exclusividade territorial, um

auxílio no planejamento arquitetônico e na construção da unidade, um alto retorno financeiro, um programa de treinamento, uma contínua atualização de mercados e produtos e um suporte de campo, promocional, financeiro e de contabilidade; o franqueador, por sua vez, espera uma utilização correta de suas marcas e logotipos, uma obediência rígida aos padrões de qualidade estabelecidos e a manutenção da confidencialidade em relação às informações constantes nos manuais operacionais fornecidos.

Assistência Dada ao Franqueado Antes de Iniciar as Operações

QUADRO 5 - Apoio do Franqueador

Entrevistas (10)	receberam assistência (10)	atendeu às expectativas (8)	falta de profissionalismo (1)
		assistência péssima (2)	

Sobre a assistência dada pelo franqueador antes de iniciar as operações, oito dos entrevistados tiveram suas expectativas atendidas, pois passaram por treinamentos de vários tipos, que podem ser dados em cursos, em uma loja do franqueador ou em uma central de treinamento. Entretanto, dois deles consideraram a assistência e o treinamento como péssimos. Um deles se sentiu totalmente perdido e o outro sentiu a falta de profissionalismo por parte dos franqueadores que não realizavam estudo de mercado e de viabilidade do ponto.

Projeções Financeiras

QUADRO 6 - Realização de Estudos Financeiros

Entrevistas (10)	franqueador fez projeções financeiras (5)	projeções financeiras estavam corretas (2)
	franqueador forneceu histórico da franquia (3)	projeções financeiras não estavam corretas (3)
	franqueador forneceu tabela única (1)	
	franqueador não fez projeções financeiras (1)	

Dos entrevistados, cinco receberam projeções financeiras feitas pelo franqueador. Dos outros cinco, três receberam históricos das receitas e despesas das lojas, que já tinham pertencido a outros franqueados. Um franqueador não fez projeções e outro apresentava uma “tabela única”, cujos números indicavam que o negócio se pagaria em três anos, baseando-se em uma média das receitas e despesas das outras lojas da rede. Essa tabela foi considerada um instrumento pouco útil, pois não considerava os aspectos particulares de cada franquia, como localização, valor do investimento, entre outros.

Dos cinco entrevistados que receberam projeções, apenas um mencionou que elas estavam corretas e até foram superadas pela realidade, ou seja, os resultados foram melhores do que os previstos. Um outro entrevistado, devido ao fato de estar no ramo há sete anos, recebeu projeções que consideravam os aspectos da economia na época. Para aquele período, as projeções se confirmaram. Os outros três informaram que os resultados não confirmaram as projeções.

Taxa de Franquia

QUADRO 7 - Avaliação das Taxas de Franquia

Entrevistas (10)	taxa justa (5)
	taxa vale até mais (1)
	taxa não é justa (2)
	taxa razoável (1)
	não pagou a taxa (1)

Quando perguntados se a taxa de franquia foi justa em comparação ao apoio dado pelo franqueador, seis afirmaram que sim, pois para eles a marca com sua forte imagem e o apoio dado realmente valeram a pena. Apenas um franqueado mencionou que a taxa de franquia valeria até mais do que ele pagou. Dos outros quatro, dois acharam que a taxa não foi justa pelo fato de não receberem o apoio necessário, um outro não pagou a taxa, mas trabalha com a marca e só uma pessoa achou que a taxa tinha um valor razoável.

Assistência Dada ao Franqueado Durante as Operações

QUADRO 8 - Avaliação da Assistência do Franqueador

Entrevistas(10)	Avaliação
	excelente (1)
	ótima (3)
	boa (3)
	péssima (3)

A avaliação da assistência dada pelo franqueador durante as operações foi considerada excelente por um entrevistado, ótima por três, boa por outros três e péssima por mais três.

Segundo o franqueado que avaliou como excelente a assistência dada a ele, o franqueador o considera como um parceiro e dessa forma procura ajudá-lo ao máximo na resolução de seus problemas. A avaliação ótima e boa decorre do fato de o franqueador se colocar à disposição para eventuais problemas e tentar

solucioná-los. Por outro lado, o conceito péssimo decorre da má vontade e da falta de resposta quando os franqueados procuraram os respectivos franqueadores.

Atitude do Franqueado Diante da Necessidade de Assistência e Resposta do Franqueador

QUADRO 9 - Contatos entre Franqueado e Franqueador

Entrevistas (10)	procuram responsável por área (2)	velocidade da resposta depende do problema (2)
	procura consultor (1)	resposta rápida (1)
	procuram central (4)	resposta rápida (2)
	consulta manual (1)	resposta não tão rápida (2)
	não consegue contato com franqueador (2)	quando consulta franqueador a resposta não é tão rápida (1)

Quando surge a necessidade de assistência do franqueador, dois dos entrevistados procuram falar com alguém ou uma equipe responsável por uma certa área, seja financeira, produção ou outra qualquer. Segundo eles, as respostas dependem do problema. Um dos entrevistados entra em contato com uma espécie de consultor que é a ligação entre ele e o franqueador; as respostas são rápidas, mas às vezes as soluções são lentas. Quatro pessoas procuram a central por meio de telefonemas, destes dois recebem as respostas com certa rapidez e outros dois consideram que elas não são tão rápidas. Um dos franqueados se mostra como uma exceção, pois antes de procurar o franqueador tenta resolver seus problemas por meio de um manual, no caso de não conseguir uma solução, daí ele entra em contato com o franqueador, que nem sempre esclarece suas dúvidas rapidamente, pois às vezes elas passam por várias pessoas até que alguém saiba a resposta. Um ex-franqueado e um franqueado mencionaram que o franqueador era pouco acessível, um deles prometia a resposta mas não entrava em contato mais tarde e o outro, segundo o entrevistado “para conseguir falar com eles era preciso trocar de nome”.

Sugestões por Parte do Franqueado

QUADRO 10 - Receptividade do Franqueador a Sugestões do Franqueado

Entrevistas (10)	boa abertura para sugestões (6)
	pouca abertura para sugestões (3)
	não aceita sugestões (1)

Segundo nove dos dez entrevistados, o relacionamento com seus franqueadores permite que façam sugestões. Destes, seis mencionaram que sentem uma boa abertura por parte dos franqueadores no que diz respeito a sugestões. Um dos franqueadores procura receber sugestões direto dos clientes das lojas da rede

por meio de formulários enviados por eles aos franqueados que os deixam disponíveis à clientela. Um franqueado e um ex-franqueado, apesar de poderem fazer sugestões, sentem pouca abertura por parte dos franqueadores. E somente um dos ex-franqueados afirmou que o franqueador nunca aceitou sugestões.

Padronização da Franquia

Em relação à padronização de alguns aspectos, sete dos entrevistados gostariam de ter um leque maior de produtos, seja de bebidas, seja na implantação de algum outro serviço não relacionado à alimentação, como por exemplo, uma revistaria, jogos eletrônicos, e outros.

Problemas Durante as Operações

QUADRO 11 - Problemas Durante a Experiência como Franqueado

Entrevistas(10)	sem problemas (4)	operam há menos de 6 meses (2) operam há mais de 2 anos (2)
	com problemas (6)	opera há menos de 6 meses (1) operam há mais de 2 anos (5)

Para quatro entrevistados tudo tem funcionado sem problema algum. Dois deles devido ao fato de estarem operando há menos de seis meses.

Dos outros seis, um ex-franqueado afirma que “tudo deu errado”, pois “o franqueador simplesmente deixou tudo em minhas mãos, não me orientou em absolutamente nada”. Os outros cinco tiveram problemas que envolvem as instalações físicas, o fornecimento de produtos, o faturamento e a localização.

Modificações no Contrato

Quanto às mudanças no contrato, quatro dos entrevistados gostariam de uma redução dos valores dos *royalties* e um gostaria que eles fossem eliminados. Um ex-franqueado teria pedido permissão para implantar negócios complementares ou ligados ao sistema, mas que não fossem taxados. Um dos entrevistados, apesar de trabalhar com a marca, não assinou o contrato pelo fato de não concordar com as cláusulas que incluíam muitas punições. Para ele o franqueador exige demais, mas não assume seus erros quando deixa de fornecer produtos, causando perda de vendas. Apenas um franqueado não faria mudança alguma no contrato. Dois dos entrevistados não responderam.

O que o Entrevistado Faria se Pudessem Voltar no Tempo

QUADRO 12 - Disposição de Entrar no Ramo de Franquia

Entrevistas (10)	fariam tudo de novo mas com modificações (6)
	não fariam tudo de novo (2)
	fariam tudo exatamente como foi feito (2)

Dos dez entrevistados, seis deles fariam tudo de novo, mas com algumas mudanças, como: localização; maior negociação com o franqueador no que diz respeito às exigências, taxas de publicidade e preços; análise mais detalhada sobre o ramo alimentício ou a utilização de outra marca. Dois não fariam tudo de novo e dois fariam tudo exatamente como foi feito.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Quando se pensa em franquia a primeira idéia que vem à mente é: ser dono de um negócio próprio, mas com uma estrutura já existente.

Este é o principal fator de atratividade para quem quer abrir uma franquia, já que muitos dos que se interessam em ingressar nesse tipo de atividade ou carecem de experiência administrativa ou querem deixar de ser empregados/ funcionários para investir em um negócio próprio.

Mas para se ter certeza de que entrar no ramo é realmente vantajoso, existe a necessidade de que as normas, obrigações e direitos sejam plenamente cumpridos por ambas as partes (franqueador e franqueado).

Embora a confiança na marca seja um atributo que confere segurança ao franqueado, produtos de boa qualidade e com marca forte não são garantia de que o negócio terá retorno certo e positivo. Dessa forma, é preciso considerar que o treinamento e a assistência dados ao franqueado são fundamentais para o sucesso do empreendimento, assim como o esforço do franqueador em desenvolver novos produtos e em promover a venda dos já existentes.

Um fator muito importante que também deve ser levado em conta quando alguém pensa em se tornar um franqueado é a estrutura da empresa no que diz respeito ao apoio a ser oferecido. Quando os franqueadores só buscam ampliar a base de cobertura sem o planejamento da política de expansão da rede e sem se preocupar com a sua relação com o franqueado, a possibilidade de se deparar com problemas no futuro é grande. Um relacionamento falho na comunicação, na atenção a ser dispensada e na assistência faz com que o franqueado se torne distante e desconfiado. Isso aumenta a possibilidade de um fracasso tanto do franqueador quanto do franqueado.

Se por um lado a falta de apoio contribui para que uma franquia fracasse, por outro, quando o franqueador dá todo o suporte que o franqueado necessita, o negócio tem grandes chances de ser bem sucedido. E quando os dois lados juntam esforços, ambos só têm a ganhar.

Especificamente em relação ao ramo alimentício, o que mais atrai franqueados é o fato de este ser menos suscetível às oscilações da economia e do mercado, ou seja, em períodos de crise é um dos ramos que menos sofre. A franquia do ramo alimentício também atrai o franqueado pelo fato de geralmente proporcionar ao consumidor final maior segurança no que diz respeito à higiene e à padronização, fatores que juntos contribuem para a garantia da qualidade dos alimentos. O contato com alimentos também é um fator que exige extremo cuidado por parte do franqueado e de sua equipe. Portanto, nas várias fases de processamento dos produtos (análise das matérias-primas dos fornecedores, uso de luvas, uso de uniformes,

higiene no local etc.) manter o padrão e a qualidade dos produtos oferecidos é um dos maiores desafios para as redes do setor de *fast food*. Atualmente, muitas das marcas existentes no Brasil são originárias, principalmente, dos Estados Unidos e estão presentes em quase todo o mundo, onde foram aprovadas nos quesitos de padrão e qualidade. Algumas marcas brasileiras também buscam equiparar os seus níveis de excelência com os padrões internacionais.

Para quem tem interesse em se tornar um franqueado do ramo alimentício deve haver a consciência de que é necessária muita dedicação, perseverança e acima de tudo paciência, pois esse tipo de investimento proporciona o retorno esperado, mas somente se houver o espírito de parceria entre o franqueador e o franqueado.

BIBLIOGRAFIA

- BRESCARINI**, Ana Maria. Franchising de alimentos, *RAE Light*, São Paulo, vol.1, nº 5, pp.18-26, nov/dez - 1994.
- CHERTO**, Marcelo Raposo e **RIZZO**, Marcus. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1991, p.11, p. 14; p. 18; pp. 47-55; pp. 60-67; p. 80; pp. 83-84
- CHERTO**, Marcelo Raposo. Franchising - Revolução no Marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. pp.1-2
- FOSTER**, Dennis L. *Franchising for free - Owning your own business without your own cash*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc., 1988. p. 9
- FRANCHISING**, Instituto Brasileiro. Franchising - *Passo a passo - como comprar a sua franquia*. São Paulo: IBF, 1990. pp. 15-16
- JUSTIS**, Robert & **JUDD**, Richard. *Franchising. Cincinnati, Ohio*: South-Western Publishing Co., 1989. p.498
- KINCH**, John E. e **HAYES**, John P. *Franchising: the inside story - How to start your own business and succeed*. Estados Unidos: TriMark Publishing company, Inc., 1986. p.117
- LEITE**, Roberto Cintra. Franchising - *Na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 18, pp. 29 - 37
- SCHNEIDER**, Alexandre Alves. *Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese, 1991. p. 17, p. 19; pp. 27-33; p. 39
- SHIVELL**, Kirk e **BANNING** Kent. *Running a successful franchise - A nuts-and-bolts guide to operating a franchise business*. Estados Unidos: Mc Graw-Hill, 1993. p.17
- SERRENTINO**, Alberto. *O franchising sob uma abordagem schumpeteriana: o caso da indústria de confecções no Brasil*. Salvador: Sebrae, 1992. p.4, p. 8
- SUZUKI**, Edson Shinya. A administração dos conflitos entre franqueadores e franqueados: um estudo de casos. Dissertação de mestrado, FEA/ USP. São Paulo, 1994. p. 46
- MANCUSO**, Joseph e **BOROIAN**, Donald. *How to buy and manage a franchise*. Estados Unidos: Fireside, 1993. pp. 16-19