

## **2. Sistema de Franquia – Visão Geral**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo inicia-se com um resumo da história da franquia no mundo, a sua evolução no Brasil, os principais conceitos envolvidos, os diversos modelos de relacionamentos entre os componentes envolvidos em uma rede de franquias, as formas de remuneração, as práticas utilizadas, as vantagens, as desvantagens, os riscos e os desafios inerentes a este sistema, objetivando dar uma visão geral deste modelo de negócio, importante para o entendimento da empresa de moda feminina apresentada no Capítulo 3.

### **2.2. Histórico**

Segundo alguns autores (CHERTO et al., 2006, pág. 15; REDECKER, 2002, pág. 26; SCHWARTZ, 2009, pág. 31, BARROSO 1993, pág. 28, e FERNANDES, 2000, pág. 43), a origem do termo *franchising* (franquia) remonta à Idade Média, e ocorreu na época do feudalismo na França quando a Igreja Católica, ao longo dos séculos XII e XIII d.C, passou a conceder licenças ou franquias, autorizando os senhores de terras a coletar impostos ou taxas em seu nome, dando aos mesmos um percentual sobre o total arrecadado.

A criação do sistema que originou o que atualmente se conhece como um sistema de franquia, foi, segundo alguns autores (CHERTO et al., 2006, pág. 15; REDECKER, 2002, pág. 27; SCHWARTZ, 2009, pág. 32 e FERNANDES, 2000, pág. 43) atribuído a Singer Sewing Machine Company, nos Estados Unidos da América (EUA), fabricante de máquinas de costura. Esta grande indústria de máquinas de costura, com sede em Stamford, Connecticut, por volta de 1850, objetivando a expansão sua rede de distribuição, foi a pioneira no modelo de negócio, utilizando sistema de franquia, através da cessão de marcas, publicidade, técnica de vendas a varejo e *know how*.

Segundo Barroso (1993, pág. 39), a Singer Co, teria criado “o que resolveu denominar de Lojas Singer, convocando alguns comerciantes independentes e oferecendo-lhes uma série de franquias para que eles, utilizando a marca

SINGER, passassem a comercializar os produtos da marca e, por fim, comprando, com seu próprio capital, os produtos que iriam revender mais tarde”.

Este modelo serviu de base para outras empresas aplicarem a mesma estratégia de expansão de negócio, tais como a General Motors para expandir a sua rede de distribuição em 1898, e a Coca-Cola, para outorgar franquias para engarrafamento de seu refrigerante em 1899 (REDECKER, 2002, pág. 16).

Segundo Cherto et al. (2006, pág. 15), a General Motors utilizou o sistema de franquias para expandir a rede de pontos de vendas dos carros que produzia, criando o conceito de negócio que mais tarde veio a ser chamado de Concessionária de Veículos, pois até este momento os carros e outros veículos eram vendidos diretamente pelas empresas montadoras aos consumidores.

A Coca-Cola em 1898 criou a primeira franquia de produção (ou fabricação) de que sem tem notícia, passando a outorgar licenças para empresas e grupos empresariais interessados em produzir seus refrigerantes no âmbito de áreas geográficas definidas por contrato, mais ou menos nos moldes do que faz até hoje, no Brasil e em outros países. Embora algumas franquias tenham se fundido, se tornando mais fortes, bem como a proprietária da Coca-Cola tenha adquirido diretamente ou através de subsidiárias a participação societária em algumas das fábricas, na essência, este modelo é o mesmo de mais de cem anos atrás (CHERTO et al., 2006, pág. 15).

A partir do Século XX, o uso do modelo de franquia como expansão de negócios se difundiu, quando surgiram algumas franquias, como mencionado por Cherto et al. (2006, pág. 16):

- Em 1917, a primeira franquia de mercearias ou mercados de vizinhança (*grocery stores*);
- Em 1921, foi criada a primeira franquia de serviços, com a locadora de veículos Hertz;
- Em 1925, foi criada a primeira franquia de *fast-food*, a A&W;
- Em 1930, as companhias de petróleo converteram os postos de venda de combustível que operavam diretamente, autorizando oficinas de reparos a

colocarem suas marcas, bem como revender gasolina, lubrificantes e outros itens que produziam e distribuíaam;

- Em 1935, surgiram as franquias da Roto-Rooter, especializadas em desentupimento de tubulações. Neste mesmo ano a Howard Johnson iniciou a concessão de franquias de restaurantes e sorveterias, e anos mais tarde, passou a conceder franquias de hotéis;
- Em 1938, teve início a franquia das escolas de danças de salão Arthur Murray Dance Studios;
- Nos anos 1940, iniciaram o processo de expansão empresas como a *Dairy Queen* e *Baskin-Robbins*;
- Na década de 1950, foi a vez de algumas empresas no ramo de alimentação, tais como *Burger King*, *Mc Donald's* (hoje um relevante franqueador mundial), *KFC (Kentucky Fried Chicken)* e *Dunkin` Donuts*, entre outras.

Conforme Cherto et al. (2006, pág. 16), após o fim da Segunda Guerra Mundial, quando milhares de ex-combatentes retornaram às suas cidades de origem, determinados a não mais receber ordens, decidiram se tornar seus próprios patrões. Embora fossem empreendedores, esforçados e dispostos a trabalhar duro, muitos negócios sucumbiram, pois os ex-combatentes não tinham experiência anterior na implantação, operação e muito menos na gestão de um negócio.

Este momento foi um marco para o crescimento de sistemas de franquias, pois surgiu como a solução para a falta de experiência, não apenas para assegurar o acesso, pelos empreendedores, aos conhecimentos, marcas, processos, produtos, e serviços fundamentais para serem bem sucedidos, mas também pela facilidade de financiamento através de um órgão que dava suporte a pequenos negócios (Small Business Administration), uma espécie de SEBRAE americano. Como conseqüência, na década de 1950 foram criadas as franquias da Burger King, Mc Donald`s, KFC, Dunkin`Donuts e tantas outras.

### 2.3. Franquia no Brasil – Histórico

No Brasil, o pioneiro em franquia empresarial foi o brasileiro Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos calçados Stella, que, em 1910, utilizou algumas práticas que hoje constituem o método responsável pelas atividades de franquia para ampliar suas vendas, com destaque em algumas práticas, tais como incorporar no processo de seleção que criou para escolher os representantes comerciais a fim de realizarem, eles próprios, os investimentos necessários à instalação dos novos pontos, ou simplesmente utilizarem os pontos já existentes, onde era instalada uma placa indicando “Calçados Stella”, fornecida pelo representado, caracterizando desta forma uma padronização visual (REDECKER, 2002, pág. 31).

Rizzo (2010) discorda da autora acima, pois sinaliza que a franquia de Calçados Stella ocorreu somente em 1940, e teve como precursores no Brasil: em 1913 a expansão da Shell no Brasil; em 1915 a expansão da Texaco; em 1921 a expansão da Ford; em 1925 o início da Chevrolet e em 1937 o início da Ipiranga. Em 1958 teve o início a expansão da rede de concessionárias Volkswagen. Em 1969 a Fisk (curso de idiomas).

De acordo com Cherto et al. (2006, pág. 18), ainda que de forma rudimentar, surgiram na década de 60 algumas franquias, com destaque para os cursos de idiomas Yázigi e CCAA.

Conforme Redecker (2002, pág. 31), nos anos de 1975 e 1976 surgiram as franquias da Mister Pizza, e duas redes de franquias de perfumes como O Boticário e Água de Cheiro. Nesta ocasião o Mc Donald`s, já mundialmente conhecido e bem-sucedido, inaugurou várias lojas próprias, nas regiões Sudeste (Rio de Janeiro), Norte e Nordeste, que se tornariam a base para a disseminação de franquias no Brasil. A adoção do Instituto da Franquia no Brasil (IFB) contribuiu com maior eficiência e o rápido crescimento dos setores de produção e consumo, através de procedimentos administrativos modernos, sanando as necessidades fundamentais da grande parte das empresas comerciais, com foco principalmente nas de pequeno e médio porte, principalmente no que diz respeito

a informações de mercado, capaz de orientar o próprio processo produtivo, que prejudicava a análise de problemas de abastecimento.

O *boom* das franquias deu-se após a edição do Plano Cruzado, em 1986, pois o país deixou ter uma economia baseada na ciranda financeira para o foco na produção, através da remuneração de juros de 0,5% ao mês. Neste momento, os investimentos foram voltados para pequenos e médios recursos, representados pelas franquias, consideradas relativamente seguras e vitoriosas.

Conforme Rizzo (2010), nos anos seguintes outras franquias surgiram: 1975 a Ducal; em 1980 a Arezzo, em 1981 a Água de Cheiro; em 1983 a Ellus, a Fiorucci e Mister Pizza; em 1984 a Localiza e o Bob's; em 1985 a Skill e Unidas; em 1987 a Casa do Pão de Queijo, CNA e Swenson's; em 1988 a Good Good e Fran's Café; 1989 é iniciada a expansão dos Correios; em 1991 o Habib's; e, em 1993 a Hering.

Conforme Schwartz (2009, pág. 3) e o SEBRAE (2006, pág. 21), em 1987 é criado o órgão oficial no setor, denominado Associação Brasileira de Franchising (ABF), sem fins lucrativos, tendo como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste sistema de negócios. Para isso, congrega todas as partes envolvidas na franquia, com objetivo comum de fortalecer, prosperar e manter a ética no *franchising*, e conta com aproximadamente 600 membros, sendo 80% de franqueadores, 4% de franqueados e 16% de prestadores de serviço.

A ABF tem como objetivos principais promover a defesa do sistema de franchising junto às autoridades constituídas, órgãos públicos, entidades e associações de classe; incentivar o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados; estabelecer padrões para a prática do franchising e manter intercâmbio constante entre entidades congêneres situadas no exterior.

Segundo Schwartz (2009, pág. 32), no Brasil o franchising se expandiu de forma vigorosa até consolidar sua posição como um dos cinco maiores pólos mundiais entre os países membros da *World Franchise Council* (WFC), que congrega as mais importantes associações de franquias no mundo.

O Brasil foi citado como uma das rotas mais promissoras de investimento, em especial as redes de franquias internacionais, segundo o *World Franchise Council* (WFC), quando ocupava a 4ª posição mundial no setor, segundo Santos (2010), citando como fonte o site da própria entidade.

Ainda pode-se destacar a concessão de franquias nacionais em diversos países, tais como a Habib's, China in Box, Localiza, Spoleto e O Boticário (CHERTO et al., 2006, pág. 19).

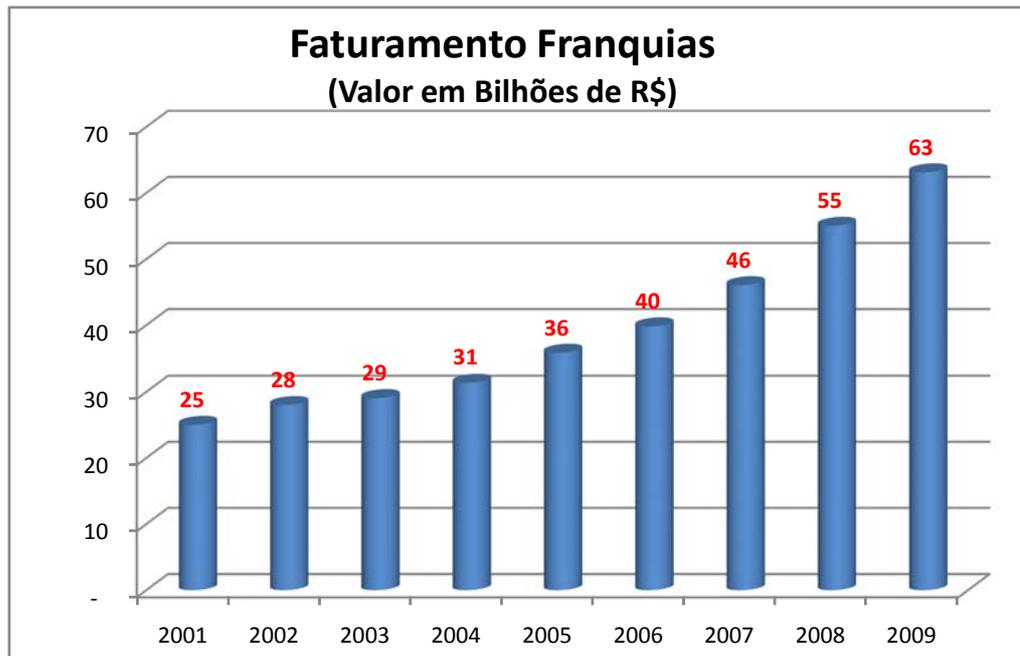
#### **2.4. Franquia no Brasil - Evolução**

Os dados divulgados este ano ABF (2010), apresentam um crescimento acentuado no setor de franquias, sob vários aspectos, conforme apresentado e ilustrado na sequência.

Kotler (2000, pág. 526) afirma que o sistema de franquias foi o tipo de varejo que mais cresceu nos últimos anos, comprovando o crescimento acentuado no Brasil, desta modalidade de negócio.

O Gráfico 2 apresentado pela ABF (2010) mostra o crescimento do setor de franquias, onde pode-se observar que nos anos 2008 e 2009 foram na ordem de 20% e 15%, respectivamente. Cabe ressaltar que o ano de 2009 foi o ano da crise econômica mundial, e mesmo assim este setor teve um crescimento positivo. Já o Gráfico 3, apresentado pela ABF (2010), mostra o crescimento do número de redes do setor de franquias, onde pode-se observar que anos de 2008 e 2009, foram na ordem de 15% e 19%, respectivamente.

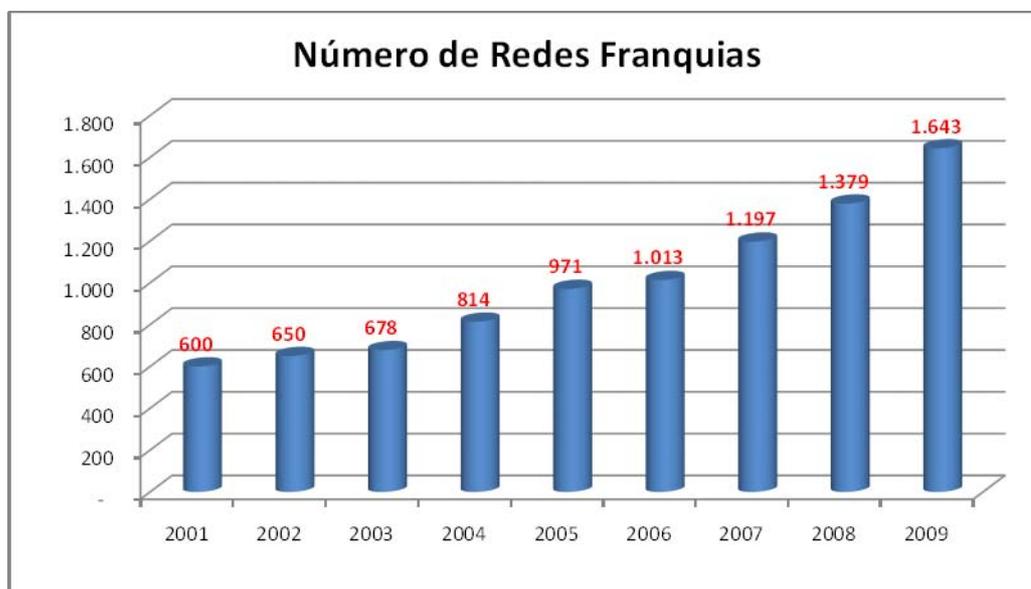
Estes crescimentos reforçam a importância do setor de franquias, que se fortalece nas crises, pois há uma tendência de se buscar modelos estratégicos de expansão através de redes de franquias, pois são modelos de negócio testados e aprovados previamente pelo franqueador, com capacidade para operação e gestão por terceiros.



**Gráfico 2 - Evolução Faturamento Franquias**

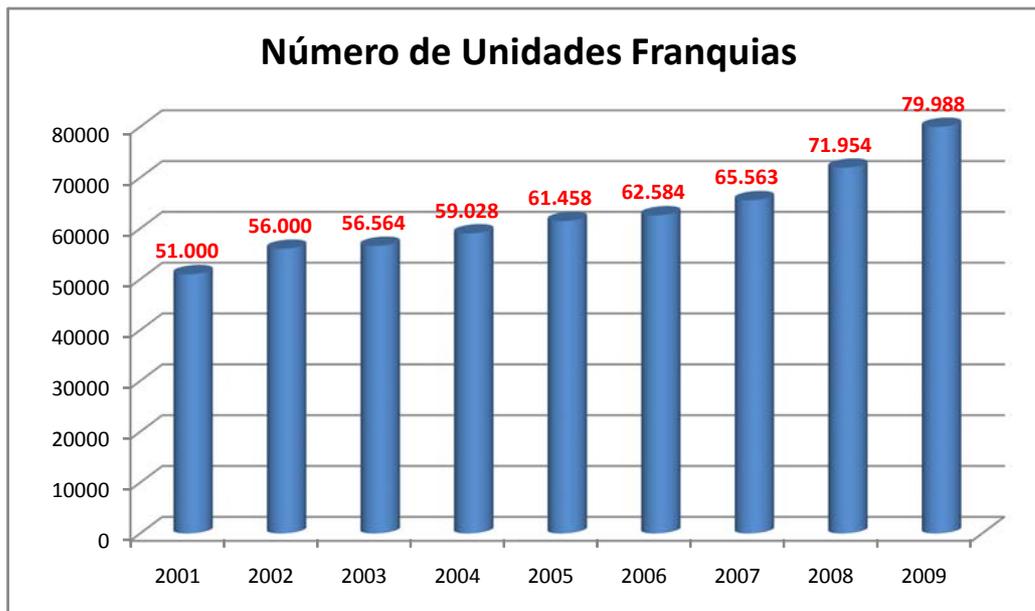
Fonte: Portal do Franchising

O Gráfico 4 apresentado pela ABF (2010) mostra o crescimento do número de unidades franqueadas, onde pode-se observar que nos anos de 2008 e 2009, foram na ordem de 10% e 11% respectivamente, o que confirma a importância deste modelo de negócio.



**Gráfico 3 - Evolução do Número de Redes Franquias**

Fonte: Portal do Franchising



**Gráfico 4 - Evolução do Número de Unidades Franquias**

Fonte: Portal do Franchising

Na reunião anual do World Franchise Council (WFC, 2010) realizada no Brasil, nos dias 3 e 4 de novembro de 2009, foram apresentados os resultados de diversos países participantes, com destaque para o Brasil com o crescimento mais significativo no sistema, com uma evolução positiva de 14,5%. Nesta mesma reunião anual, foi comentada a força do sistema de franchising nos seus mercados e como os negócios neste sistema foram eficazes para superar o declínio das economias, em muitos casos, desafiando as tendências globais, como comentado pelo representante da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

## 2.5. Terminologia

Neste item estão descritos os principais termos relacionados a franquias importantes para o entendimento da dinâmica das redes de lojas (franquia e multimarcas), e foram baseados em Schwartz (2009), Plá (2001, pág. 24), Cherto et al. (2006, pág. 417), Amaral (2010, pág.18), MDIC (2010a, pág. 7), Diuana (2000, pág. 1) e SEBRAE (2006):

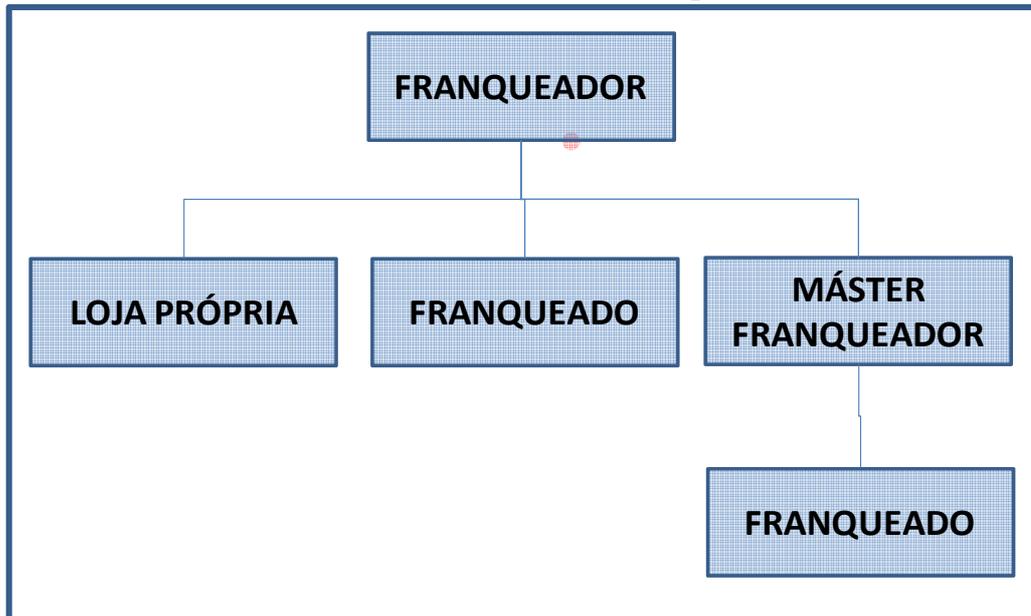
- **SISTEMA DE FRANCHISING** - é o sistema de comercialização (ou distribuição), que pode envolver produtos, serviços ou tecnologias, mas que, quase sempre, é uma combinação de todos estes elementos, no qual o franqueador disponibiliza os seus produtos ou serviços por meio de franquias;

- **FRANQUEADO** - é a pessoa física ou jurídica que adere a um sistema de franquia, mediante a realização de um determinado investimento e a celebração de um contrato, ao qual é concedido o direito de operar de acordo com determinado método de produção ou venda de um produto ou serviço estabelecido pelo franqueador;
- **FRANQUEADOR** - é a pessoa física ou jurídica detentora de marca de um modelo de negócio que foi previamente testado, e aprovado, e comprovadamente rentável a terceiros, o qual concede o direito e uso restrito de sua marca, *know-how* de operação e métodos de seu negócio, a uma pessoa física ou jurídica (o franqueado), fundamentais para implantar, operar e administrar com sucesso seus negócios, produzindo e vendendo os produtos ou serviços em conformidade com padrões estabelecidos e conhecimentos transmitidos pelo franqueador. O franqueador assegura ao franqueado a exclusividade em um determinado território de atuação;
- **FRANQUIA** - termo utilizado para designar a unidade de negócio ou o estabelecimento possuído, operado e gerido pelo franqueado, que reproduz a operação do franqueador. Franquia também pode ser o sistema ou contrato de *franchising*;
- **MARK-UP** - É um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do seu preço de venda. Pode ser considerado também como a margem bruta de comercialização deste bem ou serviço. Esta margem deve ser tal que, ao ser aplicada nos custos de aquisição dos produtos, permita à empresa (franquia) cobrir os custos diretos (ou variáveis), os custos fixos e a parcela desejada de lucro da empresa. Segundo Padoveze (2004), “*mark-up* é um método utilizado para calcular-se o preço de venda, de forma rápida, a partir do custo de cada produto”. O *mark-up* pode ser um multiplicador ou um divisor a ser aplicado ao custo de um bem ou serviço;
- **ROYALTIES** - Os royalties constituem uma das formas mais antigas de pagamento de direitos. No franchising, os royalties são considerados como o percentual pago periodicamente (em geral, mensalmente) pelo franqueado ao franqueador, enquanto a franquia estiver funcionando, como retribuição pelo acesso continuado a todos os benefícios que lhe decorrem de fazer parte da

rede franqueada, tais como o uso da marca, acesso a fornecedores, suporte e orientação. Esse percentual de remuneração do franqueado ao franqueador pode ter várias bases de cobrança, tais como as receitas líquidas do franqueado, ou nos preços dos produtos que são fornecidos pelo franqueador (que podem já estar embutidos ou não nos preços de custo);

- TAXA DE PUBLICIDADE (ou Verba de Propaganda) – Corresponde à contribuição que todos os franqueados de uma rede de franquias fazem para um fundo comum, constituído especificamente para ser aplicado em ações de *marketing* e publicidade da marca e dos produtos da cadeia, não devendo ser visto como uma fonte de lucro pelo franqueador, que deve geri-lo e justificar sempre a sua utilização de forma correta, através de relatórios mensais que apresentam os montantes arrecadados, bem como as formas de aplicação das verbas;
- TAXA DE ADESÃO (ou *Fee*) - É a taxa paga pelo franqueado ao franqueador para a cessão de uso da marca, acesso ao *know-how*, auxílio na escolha do ponto, treinamento, manual de operação, projeto arquitetônico e campanha de lançamento. A taxa de adesão pode ser cobrada ao franqueado periodicamente a cada renovação de contrato;
- MÁSTER-FRANQUEADOR - é a empresa que representa o franqueador em outro país, região ou território, sendo responsável pela disseminação da franquia na sua área de responsabilidade.
- MULTIMARCAS - quando o franqueado opera no mesmo ponto de venda com mais de uma marca franqueada, desde que autorizado pelos franqueadores;
- LOJA PRÓPRIA - é a unidade de negócio que pertence ao proprietário da marca, o franqueador, utilizada normalmente como base para desenvolver o conceito e a marca, para posterior disseminação através do sistema de franquias.

O Quadro 2 apresenta a estrutura de um sistema de franquias com os membros mais importantes envolvidos.

**Quadro 2: Visão Estruturada Membros da Franquia**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Lobo (2003)

## 2.6. Conceitos de Franquia

Neste item serão apresentados alguns conceitos na visão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e também na de outros autores. Conforme dispõe o art. 2º, da lei 8.955/94 (MDIC - 2010b) “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 semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante uma remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

A definição oficial da ABF, a partir da definição da comissão da Comunidade Européia, segundo Schawrtz (2009, pág. 27), “Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar

as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim”.

Ainda Schawrtz (2009, pág. 28) apresenta o conceito através da uma visão empresarial, “Franchising (ou Franquia) é uma estratégia de crescimento empresarial baseada numa relação contratual escrita que visa à distribuição, em geral exclusiva, de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias pelo qual um franqueado, mediante certas condições de pagamento de certas taxas, monta um negócio próprio. É baseado na cessão de marca registrada, transferência de conceitos e conhecimentos operacionais (padronizados e testados) e assistência técnica permanente, sempre numa visão de parceria e troca de experiências conjuntas com o seu franqueador”.

Segundo Vaz (2010), franchising é um sistema estratégico para distribuição de bens e serviços pelo qual uma empresa - chamada franqueadora - cede o direito de uso do seu nome, seu logotipo, *know-how* e tecnologia, mediante o pagamento de taxas a um terceiro - o franqueado - conforme termos e condições pré-estabelecidos em comum acordo, durante um certo período de tempo e numa área ou região específica. É um negócio já formatado que engloba todos os aspectos do funcionamento do sistema. Antes que a franquia comece a funcionar, o franqueado recebe treinamentos, orientações e manuais para garantir a padronização - esta é a característica mais relevante do sistema de franquia e que certamente garante o seu sucesso.

Conforme Nunes (2010), o termo franchising é utilizado para designar uma relação contratual entre o proprietário de uma determinada marca (o *franchisador*) e um ou mais retalhistas (ou *franchisados*). Através deste contrato, o *franchisado* adquire o direito de utilização de uma marca já estabelecida e, geralmente, com uma sólida imagem de mercado. Por outro lado, recebe assistência técnica e *know how* do *franchisador*, além de poder beneficiar-se de economias de escala associadas à existência de centrais de compras e à realização de campanhas de *marketing* conjuntas. Quanto ao *franchisador*, este consegue, de forma mais econômica, ampliar fortemente o seu crescimento, através da utilização de

fórmulas de sucesso garantido, recebendo determinados valores do *franchisado* em troca da cedência do direito de utilização de sua marca, nomeadamente *fees* de entrada, *royalties* e outras compensações eventualmente previstas, sem perder o controle sobre as diversas variáveis do *marketing*, tais como o preço praticado ao cliente final, a imagem global da marca e o serviço ao cliente.

A definição empresarial, retirada do Código Civil Brasileiro, “franchising (ou franquia) é uma estratégia de crescimento empresarial baseada numa relação contratual escrita que visa à distribuição, em geral exclusiva, de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias pelo qual um franqueado, mediante certas taxas, monta um negócio próprio. É baseado na cessão de marca registrada, transferência de conceitos, e conhecimentos operacionais (padronizados e testados) e assistência técnica permanente, sempre numa visão de parceria e troca de experiências conjuntas com seu franqueador” (SCHWARTZ, 2009, pág. 28).

Para Hitt et al. (2002, pág. 230), é uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente, mas sem se fundir ou adquirir outra companhia.

Sob a ótica da interpretação econômica, segundo Diniz (2006, pág. 50), “o franchising é vantajoso para as ambas as partes, pois possibilita ao franqueador a expansão de seus negócios com baixos investimentos, e ao franqueado a oportunidade de ser seu próprio patrão, de ser dono de sua empresa, com riscos bem menores do que os enfrentados por aqueles que se aventuram no auto-empresariamento, sem contar com o auxílio de alguém com experiência, proprietário de uma grande marca. E, além disso, permite ao consumidor beneficiar-se da qualidade uniforme do produto ligado à uma marca conhecida e a método já experimentado.

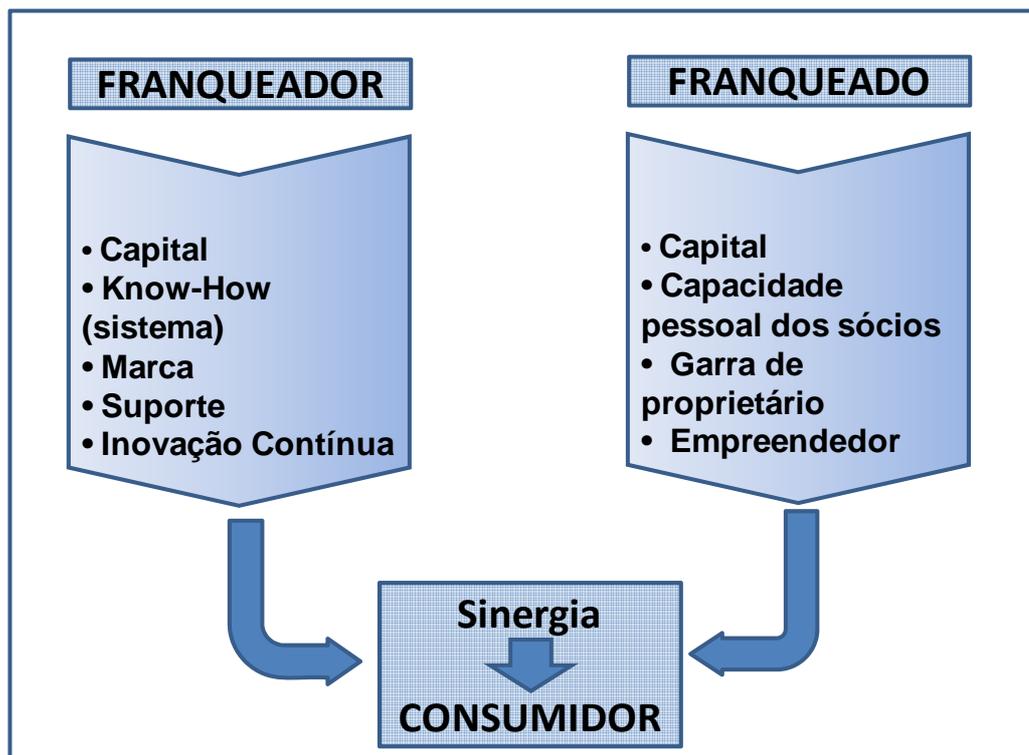
Mauro (2007, pág. 19) apresenta o franchising através do ponto de vista dos dois mais importantes elementos do sistema, segundo alguns aspectos, detalhados a seguir:

- **FRANQUEADOR:**
  - Canal de Distribuição: exclusivo, direto e inovador;

- Estratégias de Crescimento: rápido, com menos recursos e com administração menos complexa;
- Chance de ter / manter as vantagens de pequena empresa.
- **FRANQUEADO:**
  - Alternativas de entrada em áreas desconhecidas;
  - Alternativa de abertura de negócios conhecidos e de sucesso;
  - Alternativas de implantação e gestão menos complexa;
  - Chance de ter as vantagens de uma grande empresa.

Mauro (2007, pág. 20) complementa a definição de franchising como um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de know-how de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo padrões de operação. Assim, esses terceiros comporão um de seus canais de distribuição de produtos e/ou serviços, e juntos poderão criar uma sinergia que vai beneficiar o consumidor final, e tornar a rede cada vez mais forte. Um resumo da definição acima pode ser visualizado através do quadro abaixo:

**Quadro 3 - O que é Franchising**



Fonte: baseado em Mauro (2007)

## 2.7.

### Natureza da Franquia

Existem diversas interpretações em relação a franquias, que correspondem às diversas perspectivas sobre o modelo de negócio utilizando rede de franquias.

Sob o aspecto da expansão geográfica da globalização, Lorange e Ross (1996, pág. 219) descrevem o sistema franchising como uma aliança estratégica de dominação, onde a empresa-líder (o franqueador que detêm o conhecimento do negócio), desejando facilitar o desenvolvimento e ampliação de uma rede, une vários elos independentes, representado por empresas locais (franqueados), constituindo uma organização em que uma sócia exerce o papel principal (franqueador) e as demais, meras participantes em seus países / localidades, com a finalidade de obter ganhos de escala e escopo.

Para Albuquerque e Andrade (1996, pág. 40), "o franchising é um arranjo organizacional peculiar para a distribuição de produtos e serviços", que envolve transferência de *know-how*, e concessão de bens, como marca e imagem.

Franchising é "uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços", conforme definição de Diuana (2000, pág. 1).

Segundo Mauro (2007, pág. 18), do ponto de vista do franqueador, o franchising é um canal de distribuição, pois não há a interferência no ciclo de vida dos produtos ou serviços, onde se busca uma maior aproximação entre os participantes do sistema, objetivando aumento da eficiência em relação à concorrência, e equilíbrio de resultados entre os membros, visando uma relação mais duradoura. Do ponto de vista do franqueado, é simplesmente uma alternativa de estabelecer um negócio conhecido e de sucesso, de entrada em áreas desconhecidas, de implantação e gestão menos complexa.

Kotler e Armstrong (2003, pág. 340) descrevem as organizações de franquias como "uma associação contratual entre franqueador (fabricante, atacadista ou organização de serviços) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de possuir ou operar uma ou mais unidades no sistema de franquia).".

Para Kaufmann e Rangan (1990, pág. 155 a 173), a franquia, sob a ótica de *marketing*, constitui-se de uma questão de seleção de canal.

Na perspectiva de finanças, diz respeito à escolha de uma estrutura de capital (NORTON, 1995, pág. 75 a 101). Conforme Batista et al. (2005), "a estrutura de capitais de uma empresa é o resultado da forma como esta financia suas atividades".

Na visão econômica constitui uma modalidade de governança (LAFONTAINE, 1992, pág. 263 a 283). Segundo o IBGC (2010), "governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (*accountability*)."

Na questão da estratégia empresarial, a utilização de sistema de franquia representa um importante viabilizador do crescimento da empresa (COMBS e

KETCHEN, 1999, pág. 196 a 207). Ainda dentro deste contexto, Dahab (1996, pág. 10) descreve o franchising como “uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e como um mecanismo eficaz de expansão de Pequenas e Médias Empresas (PME), dadas as oportunidades que o sistema oferece a empreendedores com pouca tecnologia empresarial a administrativa”.

## 2.8. Segmentação das Franquias

Segundo o SEBRAE (2006) e vários outros autores (citados no detalhamento de cada segmentação), existem vários modelos e tipos de franquias, que podem ser classificados conforme algumas características, que incluem a sua modalidade, atuação geográfica, estágio de vida do negócio, modelo de remuneração ao franqueador, entre outras. Estas diferentes características, também denominadas de segmentação, estão apresentadas de forma reduzida no Quadro 4.

**Quadro 4: Resumo Segmentação (ou Características) das Franquias**

| SEGMENTAÇÃO  | DETALHES   |
|--|--|
| Tipo de Participação do Canal                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto;</li> <li>• Distribuição;</li> <li>• Serviços (ou Prestação de Serviços);</li> <li>• Industrial;</li> <li>• Social ou</li> <li>• Pública.</li> </ul>            |
| Processo de Expansão da Rede (Geográfica)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unitária;</li> <li>• Múltipla;</li> <li>• Regional;</li> <li>• Desenvolvimento de Área;</li> <li>• Máster;</li> <li>• Representação ou</li> <li>• Formatada.</li> </ul> |
| Modalidade de Negócio ou Tipo de Utilização do Ponto Comercial | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual;</li> <li>• Shop in Shop (ou Multimarcas);</li> <li>• Mini-franquias (ou Mini Unidades);</li> <li>• Conversão ou</li> <li>• Combinada.</li> </ul>            |
| Natureza dos Serviços Prestados pelo Franqueador à Rede        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeira Geração;</li> <li>• Segunda Geração;</li> <li>• Terceira Geração;</li> <li>• Quarta Geração ou</li> <li>• Quinta Geração.</li> </ul>                           |
| Modelo de Remuneração ao Franqueador                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição;</li> <li>• Pura ou</li> <li>• Mista.</li> </ul>   |

Fonte: elaborado pelo autor com base em vários autores citados no detalhamento de cada segmentação

### 2.8.1. Segmentação por Tipo de Participação do Canal

A classificação de franquias quanto ao tipo de participação do canal foi baseada em Mauro (2007, pág. 25), Leite (1991), Cherto et al. (2006, pág. 27), Schwartz (2009, pág. 30), SEBRAE (2006), Redecker (2002, pág. 64) e Lobo (2003, pág. 33).

- **FRANQUIA DE PRODUTO** - consiste na comercialização por parte do franqueado somente de produtos que são produzidos e distribuídos exclusivamente pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes, licenciados e supervisionados pelo franqueador, como exemplo, franquias de artigos femininos e masculinos (Vila Romana);
- **FRANQUIA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS** - refere-se à venda de mercadorias adquiridas de terceiros. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõem de um sistema central de compras, complementado por centrais de distribuição em seus pontos de venda, em seguida, esses produtos são distribuídos aos diversos franqueados. Neste tipo de franquia se identifica o fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos. Como exemplo, franquias de revenda de automóveis ou de combustíveis (Esso e Shell);
- **FRANQUIA DE SERVIÇOS (OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS)** - o franqueador desenvolve o conceito e treina o franqueado na prestação de serviços, assistência técnica e garantia de produtos, componentes, equipamentos e insumos utilizados, como exemplo, franquias de limpeza, preparação de alimentos, ou qualquer tipo de reparo ou consertos;
- **FRANQUIA INDUSTRIAL** - referente à fabricação de produtos. O franqueador, no intuito de descentralizar a produção, cede os detalhes do processo de produção e a tecnologia necessária, como exemplo, franquias de produção de refrigerantes (Pepsi e Coca-Cola);
- **FRANQUIA SOCIAL** - referente a projetos sociais, e consiste em replicar e disseminar programas sociais bem sucedidos, utilizando os mecanismos típicos de uma operação de franquia empresarial. Cada unidade pode ser operada e gerida por uma entidade franqueada, que, da mesma forma como o

franqueador, pode ser uma ONG (Organização Não Governamental), uma empresa, o Comitê da Democratização da Informática (CDI), com mais de mil franquias, inclusive no exterior, África do Sul, México, Japão, entre outros;

- **FRANQUIA PÚBLICA** - é o sistema de franquia cujo franqueador é uma empresa pública, como exemplo Correios.

### **2.8.2.**

#### **Segmentação pelo Processo de Expansão da Rede (ou Geográfica)**

A classificação de franquias quanto ao acordo de expansão geográfica da rede foi baseada em SEBRAE (2006), Mauro (2007, pág. 35), Pinto (2000b), Redecker (2002, pág. 59), Dahab (1997, pág. 17), Leite (1991), Schwartz (2009, pág. 30), Lobo (2003, pág. 34) e Khauaja (2009, pág. 178 e 187):

- **FRANQUIA UNITÁRIA** - neste caso a empresa franqueadora concede ao franqueado o direito e implantação e operação de uma unidade franqueada, que deve estar instalada e operada em determinado local exclusivo. É o modelo mais comum, pois mantém adequadamente a identidade do conceito desenvolvido e implantado pelo franqueador. Se quiser combinar outras franquias no mesmo ponto comercial, o franqueado terá que obter aprovação da empresa franqueada. Como exemplo: Casas Lotéricas e Correios.
- **FRANQUIA MÚTIPLA** - nesta categoria de franquia, depois de ter atingido o crescimento limite do seu mercado de atuação, o franqueado, incentivado pelo franqueador, opta por montar uma rede local ou regional, que inclui outras franquias unitárias. De forma a evitar a perda de unidade do negócio e a sua identidade, e da proximidade com sua clientela, as partes da rede mantêm um controle rigoroso sobre a multiplicação da franquia.
- **FRANQUIA REGIONAL** - trata-se dos casos em que a empresa franqueadora concede ao franqueado a possibilidade de atuar em uma determinada área geográfica, que comporta um determinado número de unidades. Além das taxas normalmente cobradas do franqueado, a empresa franqueadora também exige o pagamento de uma taxa de franquia regional, que é paga à vista na primeira etapa, sendo que são efetuados pagamentos sucessivos, a cada unidade de franquia aberta. De sua parte, o franqueado pode fazer parcerias, através de contratos individuais, na região em que lhe foi permitido atuar. A

franquia regional pode ser também usada na expansão internacional. Como exemplo Cantão (lojas de roupas, bolsas e acessórios femininos) e Via Uno (lojas de calçados e acessórios femininos);

- **FRANQUIA DE DESENVOLVIMENTO DE ÁREA** - neste caso o franqueado tem liberdade de atuação em uma determinada área geográfica, sendo que sua diferença da franquia regional é que ele pode optar pela abertura de unidades próprias ou pelo desenvolvimento de parcerias na sua área de atuação. Apesar disto, quem assina os contratos individuais com os demais franqueados é a empresa franqueadora e não o franqueado intermediário, sendo proibida a sub-franquia. Por sua vez, os franqueados do franqueado intermediário têm liberdade de desenvolver e multiplicar suas respectivas áreas. De forma semelhante ao que acontece na franquia regional, o franqueado detentor de uma área de atuação recebe dos demais franqueados taxas pelas franquias que estão desenvolvendo em sua área de atuação. Como exemplo Mc Donald's no Brasil;
- **FRANQUIA MÁSTER** - neste tipo de franquia o franqueado está limitado a operar em uma determinada região geográfica, mas tem direito à subfranquias e poderá criar outras unidades individuais. Um exemplo deste tipo de franquia são as franquias internacionais que estão sujeitas a legislações e adaptações culturais do país onde se expande, daí a importância do franqueado máster ter direito à sub-franquia. Como exemplo Hugo Boss (loja de vestuário e acessórios masculinos);
- **FRANQUIA DE REPRESENTAÇÃO** - neste caso a empresa franqueadora não cede os direitos geográficos de atuação, assim como não estrutura outras filiais para suporte. Fica a cargo do franqueado responsabilizar-se por determinados serviços, treinamentos, inspeção, publicidade, vendas de franquia etc.
- **SISTEMA DE FRANQUIA FORMATADA (Business Format Franchising - BFF)** - esta é geralmente a forma mais comum de franqueamento em que a empresa franqueadora transfere para o seu franqueado toda a competência por ele desenvolvida, além do uso de uma marca, e, principalmente, o modelo de negócio, técnicas comerciais, informações sobre implantação, treinamento

contínuo, serviços de supervisão, operação e de gestão do empreendimento, podendo também ceder produtos. Compreende os seguintes elementos:

- Uma marca consolidada;
- Existência de *know-how* por parte do franqueador, incluindo flexibilidade para adaptações e especificidades locais;
- Métodos de colaboração e existência contratuais entre franqueador e franqueado;
- Sistemas formatados de difusão do conhecimento, identidade corporativa baseado em articulação de vários níveis estratégicos liderados pelo franqueador.

Como exemplo de franquia formatada pode-se citar Mc Donald's e Yázigi.

### **2.8.3. Modalidades de Negócios de Franquias**

A classificação de franquias quanto à modalidade diz respeito ao tipo de utilização do ponto comercial na implantação da franquia, e foi baseada em Mauro (2007, pág. 26), Pinto (2000b), InfoMoney (2007), SEBRAE (2006) e Schwartz (2009, pág. 30):

- **FRANQUIA INDIVIDUAL** - Um dos modelos mais frequentemente encontrado no mercado é o da franquia individual, que mantém adequadamente a identidade do conceito implantado. A unidade franqueada traz em sua implantação todo o conceito de negócio projetado. Funciona em um ponto comercial especificamente escolhido e preparado para receber a marca, com detalhes arquitetônicos de processos operacionais já definidos. Na franquia individual não é permitido instalar e operar outra modalidade de negócio, ou seja, não é permitido dividir o espaço com outras marcas ou produtos.
- **FRANQUIA SHOP IN SHOP (OU MULTIMARCAS)** - É uma modalidade operacional que permite ao empresário levar para o interior de sua loja uma mini-franquia, constituída por um quiosque ou mini-loja, de área bem reduzida, com o objetivo de comercializar produtos e/ou serviços específicos, que podem ter ou não sinergia com o negócio principal, pois o objetivo principal é oferecer um leque maior de produtos e/ou serviços para os clientes. Desta forma, a

unidade franqueada funciona dentro do estabelecimento comercial já existente. As duas marcas ou empresas atuando em conjunto têm um resultado operacional melhor do que a soma dos resultados que produziriam se atuassem individualmente. Em resumo, é a unidade que reúne diferentes franquias num mesmo ponto de venda. Esta modalidade de franquia também é conhecida na literatura como Multimarca. Como exemplo, lojas que vendem produtos de moda de várias marcas.

- **MINI FRANQUIAS** ou **MINI-UNIDADES** - São pequenas unidades criadas para serem instaladas dentro de outras lojas, tais como magazines, hipermercados, lojas de conveniências, *shopping centers* e hotéis. Traz em seus *layouts* a derivação dos padrões definidos para as lojas da rede. Por serem pequenas, sempre precisam de uma loja que se responsabilize pela produção e abastecimento. Estas mini-franquias são chamadas de *corners*, e a concessão delas, na maioria dos casos, são limitadas aos franqueados da rede, o que assegura todo o suporte à unidade. Esta modalidade pode ser facilmente observada em supermercados, que objetivam principalmente aumentar a oferta de serviços e produtos para os clientes através de locação de espaços para bancos, e outros ramos de negócio diferentes, tais como sapataria, lanchonetes e farmácias.
- **FRANQUIA DE CONVERSÃO** - Esta modalidade permite a um empresário converter sua unidade independente em uma unidade franqueada. Esse empresário tem que se ajustar às normas e padrões da franquia escolhida. A conversão traz algumas vantagens para os dois lados. No nível operacional, o novo franqueado estará deixando métodos ultrapassados malsucedidos ou em decadência, e implementando métodos adaptados e já testados. Requer investimentos nesta operação, mas em contrapartida existem ganhos na rentabilidade e no acesso a uma marca de maior relevância. Para o franqueador, uma das vantagens é um ponto comercial testado e a experiência do franqueado naquele local, além de se traduzir em troca de experiências entre franqueador e franqueado. Há a sinergia no aproveitamento e valorização do ponto comercial já existente, visando maior rentabilidade e menor investimento entre as partes.

Como exemplo, pode-se citar que várias lojas de café se converteram na Casa do Pão de Queijo.

- **FRANQUIA COMBINADA** - Esta modalidade integra em um mesmo ponto comercial franquias diferentes de um mesmo franqueado. Para que sejam instaladas juntas, os negócios precisam ser complementares. Esta combinação de negócios deve passar necessariamente pela aprovação dos franqueadores, e não poderá haver restrição por nenhuma das partes. O franqueado, ao optar por combinar negócios e marcas em um mesmo ponto comercial estará introduzindo algumas vantagens em sua operação: a sinergia entre os negócios; a redução da sazonalidade, e a redução dos custos de operação e gerenciamento, entre outras. O ponto de atenção fica por conta de não deixar as franquias perderem sua identidade. Como exemplo: Sapataria do Futuro, Lavanderia do Futuro, Costura do Futuro, Bordados do Futuro e Engraxate do Futuro, que operam em um mesmo ponto comercial,

#### **2.8.4.**

#### **Natureza dos Serviços Prestados pelo Franqueador à Rede Franqueada**

A classificação de franquias quanto à natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede de franquias está relacionada com o nível de integração do franqueador com a rede, e convencionalmente é dividido em gerações, e, conforme Plá (2001, pág. 18) objetiva uma forma de categorizar as franquias, não significando que haja superioridade.

As gerações aqui apresentadas foram baseada em Plá (2001, pág. 18), Mauro (2007, pág. 30), SEBRAE (2006), Schwartz (2009, pág. 30), Schneider et al. (1994, pág.18), Rizzo (2006, pág. 12) e Cherto e Rizzo (1994):

- **FRANQUIAS DE PRIMEIRA GERAÇÃO** - caracterizam-se pela licença para venda de um produto ou o uso de uma marca com um mínimo de prestação de serviço na orientação e suporte operacional à rede de franquias por parte do franqueador. Não há a obrigatoriedade de exclusividade dos pontos de venda em favor do franqueado, pois os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas. O foco do franqueador está mais no desenvolvimento do produto ou serviço do

que na operação do negócio. Como exemplo de franquias: Kodak e Churrascaria Montana Grill, cujos produtos podem ser encontrados em outros estabelecimentos, inclusive supermercados;

- **FRANQUIAS DE SEGUNDA GERAÇÃO** - distinguem-se da primeira pela exclusividade aos estabelecimentos que integram a rede de franquias, na comercialização dos produtos ou serviços. O franqueador ainda presta poucos serviços à rede franqueada, mas já existe a preocupação do mesmo em transferir tecnologia de implantação e operação às unidades franqueadas, bem como um mínimo de padronização dos pontos de venda. Como exemplo: O Boticário e Casa do Pão de Queijo;
- **FRANQUIAS DE TERCEIRA GERAÇÃO** (compreende o conceito de Franquia de Negócio Formatado - *Business Format Franchising*) - caracterizam-se por um sistema totalmente padronizado e formatado, pois o franqueador, além de desenvolver um produto ou serviço, desenvolve a operação do negócio, e também fornece um suporte contínuo quanto aos sistemas de controle, supervisão, treinamentos, processos de trabalho, *layout* e assessoria na escolha do ponto comercial. Inclui garantia de exclusividade de área de atuação. Neste tipo de franquia a transparência é total. A característica principal é a parceria entre franqueador e franqueado, que objetiva garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos de um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade que assegure a eficiência e a eficácia do negócio. Como exemplo: Mister Pizza;
- **FRANQUIAS DE QUARTA GERAÇÃO** - destacam-se pela maior qualidade do sistema desenvolvido e quantidade dos serviços prestados à rede de franquia pelo franqueador. Existe grande comunicação entre os membros da rede - franqueados e franquias. São franquias que possuem Conselho de Franqueados, que participa efetivamente das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca, bem como na agilidade das soluções de problemas, buscando continuamente o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos, essenciais à sobrevivência dos negócios. O nível de profissionalização é alto. Há uma grande assistência na operação do negócio,

na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing*. Como exemplos, grandes drogarias, cursos de idioma e postos de gasolina: Esso, Shell e Yázigi;

- **FRANQUIAS DE QUINTA GERAÇÃO** (ou redes inteligentes) - representa um avanço no sistema de franquia em relação à 4ª Geração, com algumas características adicionais, tais como garantia de recompra pelo franqueador, quando o mesmo for detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado), informatização e integração de todas as unidades, implantação de um sistema para determinação de fatores críticos de sucesso para o negócio (disponibilizando-o aos franqueados que podem monitorar seus negócios), incentivo aos franqueados no desenvolvimento de novas idéias, soluções e contribuições ao negócio, que são disseminados às demais franquias. O franqueador deixa de ser um agente de mudanças e passa a ser um coordenador e fiscalizador do processo, pois conta com a participação efetiva dos franqueados. Como exemplo: Mc Donald's.

É importante registrar que, conforme Schneider et al. (1994, pág. 18), o enquadramento de alguma franquia no contexto de geração apresenta problemas, pois, freqüentemente, o modelo adotado pelo franqueador / franqueado apresenta características de mais de uma geração.

#### **2.8.5.**

##### **Modelo de Remuneração ao Franqueador**

A classificação de franquias quanto ao modelo de remuneração ao franqueado, em contrapartida aos dos serviços prestados pelo franqueador à rede de franquias, e reflete a forma como o franqueado se relaciona ou irá se relacionar com os franqueados (geração), e foram baseadas em Mauro (2007, pág. 39), InforMoney (2007) e Lobo (2003, pág. 46):

- **DISTRIBUIÇÃO** - neste tipo de franquia o franqueado remunera a empresa franqueadora pelos produtos ou serviços por ele distribuídos, não cobrando de forma explícita os *royalties* ou taxa inicial de franquia. O ponto de atenção desta forma de remuneração fica por conta do franqueado analisar a rentabilidade do negócio, depois do pagamento de todas as taxas e impostos sobre as receitas que, de alguma forma, foram majoradas em função do

franqueador embutir sua remuneração periódica (royalties) nos produtos ou serviços adquiridos pela franquia. Este modelo é muito comum às franquias de vestuário e produtos de beleza;

- **FRANQUIA PURA** - mais comum nos setores de alimentos e serviços, onde a empresa franqueadora oferece toda a tecnologia necessária para a instalação do negócio e, em troca, recebe royalties e taxas de franquia sobre a rentabilidade da unidade franqueada. O franqueador não recebe nenhum tipo de ganho sobre o fornecimento de terceiros;
- **FRANQUIA MISTA** - trata-se da modalidade de franquia que mais cresce no mercado. As receitas do franqueador são advindas tanto do fornecimento de produtos como de royalties e taxa de franquia. Neste tipo de franquia as funções de distribuição estão bem definidas e são separadas das receitas de administração da rede.

## 2.9.

### Vantagens e Desvantagens / Riscos / Desafios - Visão Franqueador e Franqueado

As vantagens e desvantagens tanto para o franqueador como para o franqueado foram baseadas em Plá (2001, pág. 30), Mauro (2007, pág. 64), Schwartz (2009, pág. 19, 23 e 25), Cherto et al. (2006, pág. 41), Cherto (2006, pág. 21), Lobo (2003, pag. 45) e SEBRAE (2006) e estão apresentadas no Quadro 5 e Quadro 6.

**Quadro 5: Vantagens para Franqueador e Franqueado**

| FRANQUEADOR   | FRANQUEADO  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida expansão da rede sem investimento próprio, fortalecendo a marca;</li> <li>• Implantação de unidades em mercados antes proibitivos;</li> <li>• Melhor resultados e aumento de rentabilidade em função da gestão de unidades ser pelo próprio dono (franqueado);</li> <li>• Mantém o efetivo controle da operação do negócio;</li> <li>• Não tem vínculos empregatícios;</li> <li>• Conhecimentos de vários mercados;</li> <li>• Aumento da escala de compras e obtenção de melhores condições comerciais;</li> <li>• Melhor relação de custos fixos com as receitas (alavancagem financeira) e</li> <li>• Diluir responsabilidade com do negócio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior chance de sucesso pois está adquirindo métodos e processos previamente testados e com plano de negócio já desenvolvido;</li> <li>• Acesso a especialistas e equipe de suporte que entende do negócio (franqueador), com possibilidade de trocas de experiências;</li> <li>• Acesso e garantia de suprimento de equipamentos, insumos, produtos, serviços, em condições comerciais mas favoráveis;</li> <li>• Aproveitamento de ações de marketing corporativas;</li> <li>• Menor recursos investidos para desenvolver, implantar e operar um negócio;</li> <li>• Facilidade de revenda da unidade;</li> <li>• Assessoria na gestão do negócio;</li> <li>• Controle de qualidade padronizado;</li> <li>• Território protegido e</li> <li>• Desenvolvimento contínuo do conceito.</li> </ul> |

Fonte: elaborado pelo autor com base em De Plá, Mauro, Schwartz, Cherto, Cherto et al., Lobo e SEBRAE.

**Quadro 6: Desvantagens/ Riscos/ Desafios para Franqueador e Franqueado**

| FRANQUEADOR   | FRANQUEADO  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo Inicial no desenvolvimento e implantação de uma operação franqueada;</li> <li>• Análise para avaliar investimento em uma rede franqueada versus uma rede própria, normalmente mais rentável;</li> <li>• Manter um controle efetivo sobre a rede;</li> <li>• Administrar conflitos entre a rede franqueada e demais canais de venda;</li> <li>• Não ter ascendência direta na equipe de franqueados;</li> <li>• Administrar indisciplinas operacionais de franqueados que podem afetar as demais unidades;</li> <li>• Garantir continuamente a rentabilidade do franqueado, principalmente quando no contratado existe a questão de mark-up;</li> <li>• Administrar concorrência entre franqueados;</li> <li>• Complexidade quanto a divisão de ganhos;</li> <li>• Problemas no processo de quebra de vínculo com franqueados;</li> <li>• Perda de sigilo do negócio e</li> <li>• Risco de desistência pelo franqueador.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não ter independência nas ações de sua unidade, principalmente no que tange a produtos e métodos de operação;</li> <li>• Dependência de aprovação do franqueador para venda de sua unidade;</li> <li>• Assumir o risco do negócio (investimentos), principalmente ao fato que sua insolvência não afeta necessariamente ao franqueador, mas a recíproca não é verdadeira;</li> <li>• Custo com a marca e metodologia;</li> <li>• Restrições de liberdade;</li> <li>• Risco do franqueador fracassar;</li> <li>• Pagamento de taxa de franquia;</li> <li>• Limite territorial de ação;</li> <li>• Prazo contratual;</li> <li>• Remuneração periódica ao franqueador e</li> <li>• Dependência total do franqueador.</li> </ul> |

Fonte: elaborado pelo autor com base em De Plá, Mauro, Schwartz, Cherto, Cherto et al., Lobo e SEBRAE.