

O Mercado de Franquias e Pequenas Empresas: Um Estudo sobre o Segmento Cafeteria

Franchising and Small Business Market:
A Study about the Coffee Shop Section

Ernani Cesar de Freitas¹
Fabiana Maria Lucchesi²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar fatores que influenciam o empreendedor em optar por uma franquia ou por um negócio independente no ramo de cafeteria, demonstrando as possíveis vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* nesse segmento. A pesquisa descritiva realizou-se através de questionários estruturados, aplicados a franqueadores e a franqueados integrantes do sistema *franchising* de cafeteria no Brasil. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que existem diversos motivos que podem influenciar o empreendedor na escolha desse tipo de negócio; existem vantagens e desvantagens que devem ser avaliadas adequadamente para subsidiar a tomada de decisão do empreendedor.

Palavras-chave: Franquias. *Franchising*. Empreendedor. Cafeteria.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the factors that influence the entrepreneur in choosing to have a franchise or an independent business in the coffee shop area, showing the possible advantages and disadvantages of the franchising system. The descriptive research was done with structured interviews with franchisers and franchisees members of the coffee shop franchising system in Brazil. The results obtained with the research demonstrate that there are several reasons that can influence the entrepreneur in making a choice in this kind of business; there are advantages and disadvantages that need to be properly evaluated to base the decision of the entrepreneur.

Keywords: Franchises. *Franchising*. Entrepreneur. Coffee shop.

INTRODUÇÃO

O mundo das franquias está em fase de expansão. Desde o início da década de 80, quando o sistema de *franchising* ganhou força no Brasil, houve fases promissoras e outras nem tanto, mas hoje os dados são animadores, pois novas marcas ingressam no mercado e há um aumento significativo no faturamento das organizações que se utilizam desse sistema.

O café é um produto de forte apelo nacional e está presente na vida dos brasileiros há muitos anos. A busca por cafés diferenciados e de qualidade estimula os consumidores a frequentar cafeterias (ambiente especializado em cafés).

No Brasil, é crescente o número de confeitarias e cafés. Por isso, este ramo de atividade vem tomando um lugar de destaque também no ramo de franquias. Praticamente, em todos os bairros de classe média das grandes cidades brasileiras, existe uma empresa do gênero.

Neste estudo, tem-se como objetivo identificar fatores que levam um empreendedor a optar por uma franquia ou a ter um negócio independente no ramo de cafeterias, demonstrando também as possíveis vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* nesse segmento *negocial*.

Para subsidiar o desenvolvimento do assunto e atingir o objetivo proposto, a pesquisa partiu da seguinte problematização: a implantação de um negócio sob a forma de *franchising*, no ramo de *cafeterias*, pode ser mais vantajosa do que a abertura de um empreendimento independente? Como hipótese norteadora, estabeleceu-se que há vantagens e desvantagens em se adotar o sistema de *franchising* para se implantar um negócio.

¹Doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada pela PUCRS. Mestre em Linguística Aplicada pela UNISINOS. Pós-graduado em Gestão Empresarial pela UFRGS. MBA Executivo na FGV-RJ. Professor pesquisador da Feevale. E-mail: ernanic@feevale.br.

²Graduada em Administração de Empresas pela Feevale. E-mail: fabiana@novus.com.br.

Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se a pesquisa descritiva concretizada através de questionários aplicados junto aos franqueadores e franqueados que operam no sistema *franchising* de cafeterias. A análise dos dados deu-se por meio da abordagem quantitativa subsidiada pelo método estatístico descritivo, cuja medida de posição corresponde à média de tendência central de aplicação a variáveis intervalares.

Este estudo está estruturado em três partes: a primeira aborda a relação existente entre o empreendedorismo e o *franchising*, através de abordagem sobre o que é *Franchising* e a construção de um negócio próprio, bem como apresenta questões sobre marketing e franquias. Na segunda parte, descreve-se a metodologia utilizada que se fundamentou na pesquisa bibliográfica e descritiva, com enfoque quantitativo, na coleta de dados, e qualitativo, na interpretação desses dados, levantados através de pesquisa em *sites* e questionários aplicados. A terceira e última parte apresenta os resultados e a análise realizada.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta primeira parte da fundamentação teórica, serão apresentados alguns conceitos sobre o empreendedorismo e o *franchising* e qual a relação entre ambos, buscando entender fatores que são relevantes na escolha desse modelo de negócio.

O embasamento teórico deste estudo está fundamentado em autores, como Bernard (1992); Caprario (2003); Cherto e Rizzo (1994); Cobra e Zwarg (1986); Dornelas (2001); Leite (1991); Pamplona (1999); Schwartz (1994).

1.1 O empreendedor e o *Franchising*

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, intensificando-se no final da década de 90. O tema empreendedorismo tem recebido atenção por parte dos governos e de entidades de classe devido à preocupação com as elevadas taxas de mortalidade das empresas. Conforme matéria publicada pelo Jornal do Comércio de Porto Alegre (RS), no caderno Empresas & Negócios, em 28.08.2006, as franquias no País respondem por 991 mil empregos diretos e se constituem em um modelo de negócios com menores índices de mortalidade.

O momento atual vem sendo chamado de “A era do Empreendedorismo” porque os empreendedores se tornaram responsáveis por grandes modificações que ocorrem na economia, pois esses “visionários” eliminam barreiras comerciais e culturais, encurtam distâncias, renovam conceitos, empregos e novas relações de trabalho, gerando, assim, riqueza para a sociedade.

Mas, afinal, qual é o conceito de empreendedorismo? São muitas as definições; para Schumpeter (1949), citado por Dornelas (2001, p. 37),

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

A decisão de se tornar um empreendedor pode ocorrer por acaso, por fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais ou até mesmo um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio.

Na hora de selecionar a melhor oportunidade ou o tipo de negócio, o empreendedor logo pensa nas alternativas que parecem proporcionar mais lucros ou que tenham mais chance de sucesso, muitas vezes desconsiderando o fator humano e levando em conta somente processos mercadológicos e econômicos na escolha do ramo de negócio, conduzindo, assim, ao fracasso empresarial. Existem muitas oportunidades, mas nem todas se encaixam ou são compatíveis com as características pessoais do empresário.

Tomada a decisão de ingressar no mundo dos negócios, pode surgir um novo tipo de questionamento: optar por um negócio independente ou por uma franquia, visando a manter-se ativo no mercado, por longo tempo, de forma rentável e segura.

Segundo Schwartz (1994), a taxa de sobrevivência do pequeno empresário sob o regime de franquia é bem mais alta do que aquela do empreendedor independente. Em média, o empresário que atua sob o sistema de *franchising* tem um taxa de sobrevivência de 96% até o primeiro ano, de 95% até cinco anos, e 92% em dez anos, o que torna esse tipo de negócio atraente sob o ponto de vista empresarial.

De acordo com Carlos Ruben Pinto, Diretor Presidente da MDS Franchising (2006), o *franchising* é um sistema de parceria empresarial através do qual uma empresa franqueadora vende o seu conhecimento, a operação de seu negócio, que foi “previamente testado e comprovadamente rentável e eficiente, a terceiros”. Nesse sentido, “o *franchising* não deve ser visto como uma finalidade em si, ele se constitui em um meio tático a serviço de objetivos traçados por uma estratégia empresarial” (BERNARD, 1992, p. 67). Em relação às conseqüências estratégicas esperadas pelo franqueador e pelo franqueado, o mesmo autor comenta:

O franqueador pode conceber a franquia como uma técnica capaz de alavancar o crescimento de seu negócio; como uma estratégia de distribuição a custos baixos; como uma estratégia de financiamento; como um contrato de cooperação comercial; como uma estratégia mercadológica diferenciada frente à concorrência. [...] O franqueado pode conceber a franquia como uma oportunidade de reconversão profissional; uma oportunidade de ter seu comércio

assistido por especialistas tarimbados; uma alternativa de investimento (franquia vista como um produto financeiro) (BERNARD, 1992, p. 67- 68).

Mas cabe ressaltar, ainda, que nesse tipo de negócio existem vantagens e desvantagens tanto para franqueador, quanto para franqueados. De forma sintética, o Quadro 1 apresenta essa relação.

	Franqueador	Franqueado
Vantagens	<p>Fortalecimento da marca Expansão veloz Ingresso em novos mercados Canal diferenciado Mais eficiência Estrutura central reduzida Feedback Menos riscos trabalhistas</p>	<p>Marca conhecida Maior lucratividade Propaganda e Marketing cooperados Maior garantia de sucesso Facilidade na instalação Desenvolvimento contínuo Maior poder de negociação Desenvolvimento de novos métodos e produtos</p>
Desvantagens	<p>Perda de controle sobre os pontos de venda Divisão da receita Retorno em prazos mais longos Risco vinculado à atuação do franqueado</p>	<p>Risco vinculado à imagem da marca Pagamento de taxas Riscos inerentes à má escolha do franqueador Menos liberdade de ação Limitações relacionadas ao contrato de Franquia</p>

Quadro 1: Síntese das vantagens e desvantagens do sistema *franchising* de cafeterias.

Fonte: A partir de levantamento feito pelos autores em sites: ABF, Guia do Franchising, Só Franquias.

A partir do conhecimento das possíveis vantagens e desvantagens do sistema *franchising*, cabe a cada empresário analisar o que se adapta melhor à sua realidade e suas aptidões, decidindo com isto se o Sistema pode ser um bom negócio ou não.

A revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (SEJA SEU PATRÃO, 2006) apresenta matéria afirmando que o número de lojas especializadas em cafés vem crescendo em todo o país. Na análise feita na matéria citada, percebe-se que o segmento de cafeterias vem recebendo destaque também no ramo de franquias, pois, praticamente em todos os bairros de classe média das grandes cidades brasileiras, existe esse tipo de negócio.

Os empreendedores que optam por essa modalidade de negócio são, na maioria das vezes, pessoas que se “apaixonam” pela idéia de abrir uma cafeteria, um negócio “charmoso” e que permite implementar diferencial para atrair o consumidor. Com a correria e o estresse do dia-a-dia, as cafeterias conseguem aproximar as pessoas. O simples ato de tomar um cafezinho expresso pode tornar-se uma atividade sensorial relaxante e prazerosa, se, principalmente, em um ambiente aconchegante e agradável, atraindo consumidores de diferentes gêneros, faixa etária e escolaridade.

O consumo de café no mercado é muito expressivo e está em expansão; está fortemente ligado ao prazer do consumo, às qualidades nutricionais e à associação da bebida à cultura, classe e requinte, segundo dados de especialistas do IAC - Instituto Agrônomo de Campinas (2006).

1.2 O marketing e as franquias

O *franchising* é um modelo de desenvolvimento empresarial formado por parcerias e é apoiado por

linhas teóricas independentes, porém inter-relacionadas, nas quais o *marketing* está inserido, ou seja, o *franchising* é uma modalidade possível entre as estratégias de *marketing*.

A marca é uma variável de máxima importância para o sistema de *franchising* e impulsiona algumas estratégias de marketing adotadas pelas empresas. Pamplona (1999) relata que é através de uma boa projeção da marca que as empresas poderão desenvolver-se no sistema de *franchising*.

Para Bernard (1992), existem aspectos de ordem mercadológica peculiares ao sistema de *franchising*, tais como: a) *Estratégias de Desenvolvimento*: o desenvolvimento de uma empresa consiste em modificar relações com o ambiente externo e com as transformações internas da organização, passando por quatro estágios: experimentação (a empresa ainda não adotou o sistema de *franchising*, trabalha na unidade piloto, testando os produtos); lançamento (abertura dos primeiros pontos de venda); expansão (a empresa busca expandir a rede); renovação e inovação (a empresa busca renovação e/ou inovação de conceitos e métodos); b) *Estratégia de mercado*: o franqueador precisa identificar os novos mercados e também o “nicho de mercado” sem cobertura pela concorrência para desenvolver suas estratégias. Para entrar em novos mercados, uma marca já consagrada é uma garantia a mais, mas para obter sucesso em novos lançamentos, é necessário contar com o reforço da imagem da marca nos mercados já desenvolvidos. Em relação ao “nicho de mercado”, é preciso atentar para a real condição da empresa em atender de forma eficaz esse mercado antes inexplorado; c) *Estratégia de Diferenciação*: o princípio da diferenciação se baseia em dar a um produto ou serviço a impressão de exclusividade, destacando o seu valor. A diferenciação pressupõe criar algo que seja considerado único em

relação aos concorrentes diretos num mesmo mercado, como qualidade superior, bom atendimento, informação, responsabilidade social, etc.; d) *Estratégia de Distribuição*: o *franchising* é um canal de escoamento de determinada produção, no qual representantes - exclusivos ou não - compram o produto com o intuito de revenda em uma área que seja a mais abrangente possível.

Fatores como a marca, a velocidade de desenvolvimento e a implantação de pontos de venda em locais privilegiados promovem uma vantagem de ordem estratégica considerável para as redes de franquias. Essas estratégias, muitas vezes, protegem o sistema de *franchising* de crises econômicas ou políticas desfavoráveis, pois, em determinada situação, o cliente se torna fiel à marca e é menos sensível em relação aos preços, criando assim barreiras à entrada de concorrentes.

Assim sendo, é importante analisar o comportamento do consumidor para direcionar o marketing nas organizações. Um grande desafio é conseguir estabelecer vantagem competitiva que agregue valor às atividades do negócio, diferenciando-se das empresas concorrentes. O consumidor através do atendimento da rede de cafeteria é que irá garantir a competitividade no mercado. Por isso, o marketing de serviços no ramo de cafeterias é tão importante.

O marketing de serviços expõe desafios diferentes do marketing de bens tangíveis. Mais especificamente, esses desafios incluem a impossibilidade de se manter estoques, dificuldades para exibição e comunicação dos atributos para o mercado-alvo, além dos desafios envolvidos nos critérios para o estabelecimento dos preços.

Entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se

experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades do cliente (COBRA; ZWARG, 1986, p. 3).

Assim, o valor atribuído ao serviço está ligado à cultura dos consumidores e às suas percepções. Através delas, os consumidores podem tomar várias decisões que influenciam mercados.

2. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é apresentar possíveis vantagens e desvantagens do sistema *franchising* no ramo de cafeterias. Partiu-se da seguinte questão-problema: a implantação de um negócio sob a forma de *franchising* pode ser mais vantajosa do que a exploração de um empreendimento independente? A hipótese que se estabeleceu é de que a opção de implantação de um negócio regido pelo sistema *franchising*, no segmento de cafeterias, pode apresentar vantagens e desvantagens devido às especificidades do negócio.

Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva através de questionários distintos, estruturados, aplicados a franqueadores e a franqueados de algumas redes de cafeteria no país. De acordo com Gil (2006), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa é adequado para estudos que envolvam observações e acompanhamento de situações de um determinado grupo no meio em que se situa.

Para a coleta de dados, primeiramente realizou-se uma pesquisa eletrônica em *sites* relacionados ao sistema de *franchising*, conforme demonstrado na Tabela 1, a fim de se fazer um levantamento da quantidade de cafeterias franqueadas existentes no território nacional.

Tabela 1: Cafeterias franqueadas.

FRANQUIA	N° unid. Franqueadas	Unidade Própria	Franqueadas
Grão Espresso	96	SP	DF, GO, RJ, ES, MG, PR, SE, AL, PA, PE, SC, RS
Frans' Café	92	SP	*ND
Café do Ponto	90	SP	PE, BA, DF, GO, MG, SP, RJ, MS, PR, SC
Café Donuts	19	SP	SP, RJ
Café Hum	10	RJ	RJ
São Braz Coffee Shop	8	PE	PE, RN, PB
Tostare Café	8	SC	*ND
Senhor Café	4	SP	*ND
Vanilla Café	2	SP	SP
Califórnia Coffee	0	RJ	NÃO POSSUI
Total:	329		

*ND = Dados não disponíveis para pesquisa.

Fonte: a partir de levantamento feito pelos autores em *sites* como: ABF, Guia do *Franchising*, Só Franquias e similares.

Num segundo momento, foram aplicados dois questionários diferentes (conforme anexos): um para Franqueador e outro, para Franqueado. Objetivou-se, com esse procedimento, obter a visão de ambos os participantes do processo *franchising* no ramo específico de cafeterias. O período em que foi realizada a pesquisa deu-se entre os meses de setembro e outubro de 2006.

A população pesquisada foi composta por 10 franquias de cafeteria, totalizando 329 franqueados em todo o território nacional. A amostragem dividiu-se em duas partes:

◆ Franqueadores: consultadas 10 redes de franquias de cafeteria, mas somente 7 retornaram o questionário respondido;

◆ Franqueados: foi composta por 329 franqueados, no entanto, somente 24 retornaram o questionário com as respostas solicitadas.

Os pesquisados foram escolhidos devido à facilidade de acesso a dados, como telefone ou *e-mail*, disponibilizados nos *sites* das redes de cafeterias, caracterizando, assim, uma amostra não-probabilística por conveniência.

Os respondentes dessa pesquisa são de vários estados do Brasil, como SC, PE, SP, RJ, PR, MG e MS. A coleta também se preocupou em diversificar quanto ao tamanho da rede, abrangendo redes maiores, com 90 franqueados, e redes menores, variando de 8 a 19 franqueados.

A análise dos dados valeu-se da abordagem quantitativa para subsidiar a descrição dos resultados apontados nos questionários respondidos. Para esse fim, utilizou-se o método descritivo de análise de dados, através do qual as estatísticas associadas a distribuições de frequência são as *medidas de posição*, cujas variáveis intervalares correspondem à média, ou seja, valor médio que é a medida de tendência central mais usada (MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001). Conforme Mattar (1996, p. 193), “média aritmética (ou simplesmente média) corresponde ao valor médio de um conjunto de dados. É uma medida de tendência central de aplicação exclusiva a variáveis intervalares”.

3. RESULTADOS E ANÁLISE

Fazendo uma analogia em relação aos dados apresentados na Tabela 2, pode-se perceber que existem redes de cafeterias atuando no sistema de *franchising* há mais de 10 anos, como as redes Grão Espresso, Frans´ Café, Café do Ponto e Café Donuts, que operam desde 1992 no sistema de *franchising*, o que, de certa maneira, demonstra confiabilidade nesse sistema. E percebe-se, também, que esse número vem aumentando nos últimos anos, de 2000 a 2006, pois novas empresas aderiram a esse tipo de negócio: Café Hum, São Braz Coffee Shop, Tostare Café, Senhor Café, Vanilla Café e Califórnia Coffee. Nesse sentido, Schwartz (1994) destaca que a taxa de sobrevivência no sistema de *franchising* é bem mais alta do que aquela do empreendedor independente.

Tabela 2: Cafeterias franqueadas.

Franquia	N° unid. Franqueadas	Início Franchising	Taxa Royalties (%)	Taxa Prop. Publicidade (%)	Taxa Franquia (R\$)
Grão Espresso	96	1992	5	1	21.000
Frans´ Café	92	1992	6	2	41.000
Café do Ponto	90	1992	2	1	30.000
Café Donuts	19	1992	5	1	20.000
Café Hum	10	2002	5	2	20.000
São Braz Coffee Shop	8	2000	0,04	0,03	7.000
Tostare Café	8	2004	–	–	30.000
Senhor Café	4	2004	5	2	25.000
Vanilla Café	2	2006	R\$3.000 Fixo	R\$1.500 Fixo	20.000 a 25.000
Califórnia Coffee	0	2005	6	2	91.000

Fonte: A partir de levantamento feito pelos autores em *sites*, como: ABF, Guia do *Franchising*, Só Franquias.

Partindo do princípio de que tanto o franqueador quanto o franqueado observam o sistema de *franchising* sobre uma ótica diferente, este trabalho visa a apresentar algumas dessas vantagens e desvantagens que podem ser observadas nesse modelo de negócio. Nesse sentido, desenvolveu-se a segunda

etapa da coleta e análise dos dados, que refere aos questionários aplicados a franqueadores e a franqueados.

O questionário aplicado aos franqueadores teve o intuito de verificar aspectos por eles considerados

importantes no sistema de *franchising*, buscando identificar, conforme o objetivo proposto neste estudo, as possíveis vantagens e desvantagens desse tipo de negócio.

Assim, em relação às *vantagens*, o questionário mencionava questões como: fortalecimento da marca;

rapidez na expansão da rede; mercado garantido para os produtos e serviços da franquia; cobertura geográfica mais abrangente e eficiente; aumento da rentabilidade e redução de custos; alta motivação dos franqueados; diminuição das responsabilidades trabalhistas.

Tabela 3: Principais vantagens para franqueadores.

Principais Vantagens Citadas	Frequência	Respostas (%)
Fortalecimento da marca	7	33,3
Rapidez na Expansão	6	28,6
Mercado garantido para seus produtos e serviços	3	14,3
Cobertura geográfica mais abrangente e mais eficiente	3	14,3
Aumento da rentabilidade e redução de custos	2	9,5
Alta motivação dos franqueados	0	0,0
Diminuição das responsabilidades e dos problemas de ordem trabalhista	0	0,0
Outras	0	0,0
Total	21	100

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Entre estas pode-se evidenciar que o fortalecimento da marca foi uma das vantagens que mais se destacou, com um percentual de 33,3% apontado pelos entrevistados, seguido pela rapidez na expansão da rede, que apresentou 28,6%. A garantia de mercado para os produtos e serviços, assim como a cobertura geográfica, apresentou um percentual de 14,3%, sendo que as demais vantagens citadas foram menos significativas em termos de resultado para esta análise.

O direito de uso de uma marca forte é comprovadamente uma das grandes vantagens geradas pelo sistema de *franchising*. Conseqüentemente, é preciso reconhecer que fortalecer uma marca representa investimentos que a maioria dos pequenos empresários não poderia fazer. Pamplona (1999) relata que é através de uma boa projeção da marca que as empresas poderão desenvolver-se no sistema de *franchising*.

Analisando a rapidez na expansão do negócio, que apresentou percentual de 28,6%, percebe-se que o *franchising* permite ao franqueador aumentar a sua atuação no mercado em ritmo mais veloz do que se operasse individualmente, isto porque consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios.

Quanto às *desvantagens* do sistema, foram analisados aspectos, como perda da padronização dos produtos e serviços; retorno financeiro em prazos mais longos; redução no controle sobre os pontos de varejo exclusivos; risco de seleção inadequada de seus franqueados; perda do sigilo de produtos e serviços; perda da liberdade nas decisões; aumento nos custos de formatação e supervisão da rede; rentabilidade menor; possibilidade de disputa com seus franqueados.

Tabela 4: Principais desvantagens para franqueadores.

Principais Desvantagens Citadas	Frequência	Respostas (%)
Perda da padronização	7	20,0
Retorno financeiro em prazos mais longos	7	20,0
Redução no controle sobre os pontos de varejo exclusivos	6	17,1
Risco de seleção inadequada	5	14,3
Outras	3	8,6
Perda do sigilo	2	5,7
Perda da liberdade	2	5,7
Aumento nos custos de formatação e supervisão	1	2,9
Rentabilidade menor	1	2,9
Possibilidade de disputa com os franqueados	1	2,9
Total	35	100

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

A perda da padronização apresentou 20% de representatividade nos dados coletados, ou seja, uma desvantagem aparente do ponto de vista do franqueador. Nesse sentido, Caprario (2003) comenta que a padronização é um dos quesitos básicos nos programas de qualidade e é essencial dentro de uma rede de franquias. A qualidade no sistema de franquias está relacionada à eficiência, ao cuidado com os produtos, à garantia de preço justo, ao bom atendimento oferecido, enfim, a normas e regras que agreguem valor ao negócio, para franqueador e franqueado.

Ressalta-se que, ao aderir ao *franchising*, o franqueador deixa de obter lucros que teria sozinho, caso todas as unidades de varejo lhe pertencessem, tendo em vista que divide o lucro com seus franqueados. Isso seria uma desvantagem apontada pelos franqueadores pesquisados. É o que se observa através da Tabela 4, pois o retorno financeiro em prazos mais longos foi apontado por parcela significativa dos respondentes (20%).

Percebe-se que a perda da padronização também pode estar relacionada com a seleção inadequada dos franqueados, que apresentou um percentual considerável de respostas (14,3%), visto que

o franqueador passa a ficar vinculado ao desempenho de seus franqueados. Para Leite (1991), o franqueador precisa dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e seleção de seus associados à rede de franqueados. A respeito disso, Pamplona (1999, p. 27) comenta que “a admissão de um franqueado não qualificado para o tipo de negócio pode comprometer a imagem da empresa franqueadora junto ao mercado em que atua, causando-lhes inúmeros prejuízos”.

Concomitantemente, em relação aos franqueados, foi aplicado um questionário através do qual se perceberam alguns aspectos relevantes do sistema de *franchising*, no que diz respeito a vantagens e desvantagens de sua utilização no modelo de negócio pretendido.

Em um primeiro momento, foram analisadas as *vantagens* desse sistema frente a um negócio independente, considerando aspectos como marca conhecida no mercado; aumento das chances de sucesso; maior lucratividade e retorno do investimento mais rápido; possibilidade de pesquisa e desenvolvimento por parte do franqueador; existência de um Plano de Negócios; maior garantia de mercado; menores custos de instalação.

Tabela 5: Principais vantagens para franqueados.

Principais Vantagens Citadas	Frequência	Respostas (%)
Marca conhecida no mercado	24	33,3
Aumento das chances de sucesso	20	27,8
Maior lucratividade e retorno do investimento mais rápido	13	18,1
Possibilidade de pesquisa e desenvolvimento por parte do franqueador	8	11,1
Existência de um plano de negócios	7	9,7
Maior garantia de mercado	0	0,0
Menores custos de instalação	0	0,0
Outras	0	0,0
Total	72	100

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Novamente, a marca foi um fator determinante para a maioria da amostra pesquisada (33,3%), similar ao comportamento do franqueador, que foi analisado no primeiro questionário. Em segundo lugar, com 27,8%, foi destacado o aumento das chances de sucesso do negócio; com 18,1%, e em terceiro, a maior lucratividade e o retorno do investimento de forma mais rápida.

Enquanto o negócio independente terá de fortalecer a sua marca, o franqueador transfere seu sistema e sua marca ao franqueado a um risco bem menor do que as prováveis perdas com erros e testes. Geralmente as marcas já são conhecidas, ou devido a esforços cooperados, têm mais chances de se tornarem conhecidas, ao contrário de um negócio próprio. Leite (1991) afirma que o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio, utilizando-se do Sistema de Franquia Formatada, do que se lançando por conta

própria em um negócio independente. Para o franqueado, a garantia ocorre devido ao fato de ele optar por um tipo de negócio com “modelo” já testado e comprovado na prática, diminuindo, assim, as chances de insucesso.

Em relação à terceira posição na pesquisa (18,1%), o franqueado pode ter maior percentual de lucratividade do que um negócio independente, uma vez que se beneficia das vantagens desse sistema, tais como: prazos de pagamento, menores custos de instalação, despesas reduzidas com propaganda e *marketing*, etc.

Os aspectos analisados em relação às *desvantagens* do sistema para o franqueado foram: pouca flexibilidade oferecida; autonomia parcial do negócio; taxas; risco de falhas no sistema; localização forçada.

Tabela 6: Principais desvantagens para franqueados.

Principais Desvantagens Citadas	Freqüência	Respostas (%)
Pouca flexibilidade oferecida	24	33,3
Autonomia apenas parcial	18	25,0
Taxas pagas ao franqueador	15	20,8
Risco de ocorrência de falhas no sistema	11	15,3
Outras	4	5,6
Localização forçada	0	0,0
Total	72	100

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Neste caso, a pouca flexibilidade oferecida pelo sistema apresentou maior representatividade (33,3%), seguida pela autonomia parcial (25%), taxas pagas ao franqueador (20,8%) e riscos de ocorrência de falhas no sistema (15,3%).

Em um sistema de *franchising*, os controles sobre as operações do franqueado são constantes e permanentes. Leite (1991) comenta que o franqueado sofre controles e revisões periódicas sobre as operações, em relação às políticas, aos procedimentos e às normas convencionadas. Isso significa que o franqueado está sujeito a limitações maiores do que estaria como dono de um negócio próprio; isto foi percebido através da pesquisa realizada, pois muitos franqueados apontaram como desvantagens a pouca flexibilidade e autonomia parcial. Mas essa questão é perfeitamente justificável, pois, para garantir a padronização da rede, o franqueador precisa limitar a autonomia dos seus franqueados e somente assim conseguirá garantir o bom andamento do negócio. Ou seja, o que é tido como uma desvantagem para o franqueado é uma forma de proteção à rede toda, pois, limitando algumas ações, é possível melhor controlar o sistema, o que parece garantir a qualidade dos serviços e produtos.

Outra desvantagem apontada foi em relação às taxas pagas ao franqueador, percentual de 20,8%, constatando-se assim que a maioria das redes *franchising* requer que seus franqueados paguem uma taxa inicial ou um “*royalty*”³ periódico, ou ambos.

Apesar de algumas desvantagens envolvidas no sistema de *franchising*, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados acredita que ele é mais vantajoso do que um negócio independente, mas deve ser visto como um método de colaboração empresarial, baseado em

confiança e cooperação entre todos os membros da rede. Para Cherto e Rizzo (1994), a franquia é como um casamento de interesses em que franqueador e franqueado tendem a unir os seus esforços e suas habilidades, trabalhando harmonicamente em busca de um único objetivo: o sucesso de ambos.

Diante desses fatores apresentados, entende-se que cabe a cada empreendedor analisar o que desse modelo de negócio adapta-se melhor à sua realidade e às suas aptidões, decidindo, assim, se o sistema de *Franchising* pode ser um bom negócio ou não.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão de abrir um negócio é muito importante. Optar por um negócio próprio ou por uma franquia é um desafio que requer avaliação de detalhes e comparações bem fundamentadas a esse respeito.

Percebe-se que alguns empresários inexperientes optam pelo sistema de *franchising* em virtude da busca pelo conhecimento (*Know-how*) do franqueador para auxiliar na gestão do negócio, além do fato de poder contar com o apoio de consultorias, qualificação dos funcionários e inúmeras outras vantagens.

Em contrapartida, existem algumas limitações que devem ser observadas, tais como pouca flexibilidade, padrões rigorosos a serem respeitados, autonomia parcial em relação a um negócio independente, entre outras.

Assim, o que se pode constatar no estudo realizado, conforme síntese apresentada no Quadro 2, é que o sistema *Franchising* trata-se de um modelo de negócio no qual vantagens e desvantagens são observadas, às quais franqueados, em especial, devem ater-se.

³Remuneração paga em contrapartida por certos direitos, como a exploração mineral, direitos autorais e patentes, ou valor pago pelo arrendador da propriedade ao dono, baseado em certo percentual da produção bruta retirada desta mesma propriedade.

	Vantagens	Desvantagens
Franqueadores	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento da marca - 33,3% - Rapidez na expansão - 28,6% - Mercado garantido para seus produtos e serviços - 14,3% - Cobertura geográfica mais abrangente e mais eficiente - 14,3% - Outras - 9,5% 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de padronização - 20% - Retorno financeiro em prazos mais longos - 20% - Redução no controle sobre os pontos de varejo exclusivos - 17,1% - Risco de seleção inadequada - 14,3% - Outras - 28,7%
Franqueados	<ul style="list-style-type: none"> - Marca conhecida no mercado - 33,3% - Aumento das chances de sucesso - 27,8% - Maior lucratividade e retorno do investimento mais rápido - 18,1% - Possibilidade de pesquisa e desenvolvimento por parte do franqueador - 11,1% - Existência de um plano de negócios - 9,7% - Outras - 0% 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca flexibilidade oferecida - 33,3% - Autonomia apenas parcial - 25% - Taxas pagas ao franqueador - 20,8% - Risco de ocorrência de falhas no sistema - 15,3% - Outras - 5,6%

Quadro 2: Síntese das vantagens e desvantagens.
Fonte: A partir da análise realizada pelos autores.

O que se constata após concluir este estudo é que algumas vantagens e desvantagens no sistema de *franchising* no ramo de cafeteria foram evidenciadas, mas cabe ao futuro empreendedor fazer uma auto-avaliação e decidir se esse modelo de negócio pode ser viável ou não, em função de suas características pessoais, suas aptidões, sua estabilidade emocional e até mesmo suas limitações. O que equivale dizer: empreender é assumir riscos calculados, através do negócio bem planejado e consentâneo à realidade do mercado-alvo, no caso *franchising* no ramo “cafeterias”.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de *Franchising*. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2005.

ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Café. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

BERNARD, D. A. *Franchising*: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1992.

CAFÉ Expresso do Brasil. Disponível em: <<http://www.cafeexpresso.com.br/>>. Acesso em: 08 ago. 2006.

CAPRARIO, S. *Franchising* de Qualidade. *Revista Empreendedor*. São Paulo: Empreendedor, Ano 9, nº. 104, jun. 2003.

CHERTO, M.; RIZZO, M. *Franchising* na Prática. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHUEG, T.; KAO, D. T. The moderating effects of consumers perception to the impacts of country-of-

design on perceived quality. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood: vol.4, n.1/2, p.70, mar.2004.

COBRA, M.; ZWARG, F. A. *Marketing de serviços*: conceitos e estratégias. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 1986.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo*: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EMPRESAS & Negócios. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, p. 5, 28 agosto 2006.

FRANS´Café *Franchising* Ltda. Disponível em: <<http://www.franscafe.com.br/>>. Acesso em: 05 set. 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

GRÃO Espresso Com. e Ind. Ltda. Disponível em: <<http://www.graoespresso.com.br/>>. Acesso em: 05 setembro de 2006.

GUIA do Franchising. Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2006.

IAC - Instituto Agrônômico de Campinas. Disponível em: <www.iac.sp.gov.br/> Acesso em: 22 de setembro de 2006.

INSTITUTO *FRANCHISING*. *Guia de oportunidades em Franchising*. São Paulo: Nobel, 2004.

LEITE, R. C. *Franchising* na criação de novos negócios. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LULY Café Comércio Ltda. Disponível em: <<http://www.cafehum.com.br/>> Acesso em: 08 ago. 06.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookam, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MDS *Franchising*. **Metodologia de Desenvolvimento de Franquia Empresarial**. Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/mds/index.php>>. Acesso em: 12 set. 2006.

PAMPLONA, C. **A Engenharia do Franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SÃO Braz Indústria e Comércio de Alimentos S/A. Disponível em: <<http://www.saobraz.com.br>>. Acesso em: 08 ago. 2006.

SARA Lee Cafés do Brasil Ltda. Disponível em: <<http://www.cafedoponto.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2006.

SCHWARTZ, J. C. **Franchising**: o que é, como funciona. Brasília: Ed. SEBRAE, 1994.

SEJA SEU PATRÃO. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. Edição n°5 - São Paulo: Globo, p. 1 - 98, set. 2006.

SENHOR Café. Disponível em: <<http://www.srcafe.com.br>>. Acesso em: 14 set. 2000.

SÓ Franquias. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

UNDERWOOD, R. L.; KLEIN, N. M.; BURKE, R. R. Packaging communication: attentional effects of product imagery. **The Journal of Product and Brand Management Santa Barbara**: vol.10, n.6/7, p. 403, 2001.

FRANQUEADOR

O sistema de franchising atual exige do franqueador muito mais agilidade para acompanhar as mudanças constantes do cenário econômico e fazer frente à competitividade crescente.

Da mesma forma, o franqueado também precisa agilidade e preparo para administrar com eficiência sua unidade. É essencial seguir as orientações do franqueador, manter o padrão da rede e também contribuir com melhorias para o sistema, tendo por base sua experiência prática operacional.

Sendo assim, pode se considerar que os dois devem trabalhar lado a lado para que o sistema funcione perfeitamente.

Esta pesquisa foi elaborada com o intuito de saber um pouco mais a respeito do sistema de *franchising*, visto pela ótica do franqueador.

Franquia: _____

Contato: _____

E-mail: _____

1) Há quanto tempo sua empresa vem atuando no sistema de *franchising*?

- Mais de 10 anos De 10 a 5 anos Menos de 5 anos

2) Quantas unidades franqueadas existem atualmente?

- Mais de 100 unidades De 99 a 80 unidades De 79 a 60 unidades
 De 59 a 40 unidades De 39 a 20 unidades Menos de 19 unidades

3) Você poderia destacar, dentre as vantagens citadas abaixo, quais considera mais relevantes para um franqueador (escolha 3)?

- Aumento de rentabilidade e redução de custos Rapidez na expansão
 Cobertura geográfica mais abrangente e mais eficiente Alta motivação dos franqueados
 Mercado garantido para seus produtos e serviços Fortalecimento da marca
 Diminuição das responsabilidades e dos problemas de ordem trabalhista
 Outras: _____

4) Em relação às desvantagens, você apontaria como sendo as principais (escolha 5):

- Redução no controle sobre os pontos de varejo exclusivos
 Possibilidade de disputa com os franqueados
 Rentabilidade menor
 Retorno financeiro em prazos mais longos
 Aumento nos custos de formatação e supervisão
 Perda do sigilo
 Perda de liberdade
 Risco de uma seleção inadequada
 Perda de padronização
 Outras: _____

5) Você poderia fornecer uma listagem com os dados de seus franqueados, como endereço eletrônico e/ou telefone?

OBS.: Estes dados serão utilizados para enviar posteriormente um questionário para complementar esta pesquisa, onde a principal abordagem está relacionada com a visão do franqueado sobre a relação do sistema de Franquia x negócio independente (próprio).

FRANQUEADO

O sistema de franchising atual exige do franqueador muito mais agilidade para acompanhar as mudanças constantes do cenário econômico e fazer frente à competitividade crescente.

Da mesma forma, o franqueado também precisa agilidade e preparo para administrar com eficiência sua unidade. É essencial seguir as orientações do franqueador, manter o padrão da rede, e também contribuir com melhorias para o sistema, tendo por base sua experiência prática operacional.

Sendo assim, pode-se considerar que os dois devem trabalhar lado a lado para que o sistema funcione perfeitamente.

Esta pesquisa foi elaborada com o intuito de saber um pouco mais a respeito do sistema de *franchising*, visto pela ótica do franqueado.

Franquia: _____
Contato: _____

Cidade: _____
E-mail: _____

Estado: _____

1) O que levou você a optar por abrir uma Franquia?

- Era inexperiente, nunca foi empresário Influência de amigos
 Influência da mídia Outras: _____

2) Em relação a um negócio independente, pode-se considerar que uma franquia é:

- Semelhante em vários aspectos
 Melhor, porque possui o conhecimento do franqueador para auxiliar na gestão do negócio
 É pior, porque o franqueado fica limitado ao contrato de franquia, devendo seguir as regras do franqueador
 Outras: _____

3) Quais as vantagens deste sistema frente a um negócio independente? (assinale 3 alternativas, que considere mais importantes)

- Marca conhecida no mercado e boa reputação
 Aumento nas chances de sucesso
 Existência de um plano de negócio
 Maior garantia de mercado
 Maior lucratividade e retorno do investimento mais rápido
 Possibilidade de pesquisa e desenvolvimento por parte do franqueador
 Menores custos de instalação
 Outras:

4) Em relação às desvantagens, das listadas abaixo, quais você considera mais relevantes? (escolha 3)

- Pouca flexibilidade oferecida
 Autonomia apenas parcial
 Risco de ocorrência de falhas no sistema
 Taxas a serem pagas pelo franqueado
 Localização forçada
 Outras:

5) Dos itens relacionados abaixo, quais são disponibilizados pelo franqueador?

- Central de negociações e compras
 Promoção e propaganda
 Treinamentos
 Consultoria de campo
 Manuais
 Projeto Arquitetônico
 Seleção do Ponto