UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

VINICIUS MARQUES TAMURA

OS DESAFIOS E BARREIRAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE *FRANCHISING* NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOBRE A REDE DE FRANQUIA BOB'S

BAURU
2014

VINICIUS MARQUES TAMURA

OS DESAFIOS E BARREIRAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE *FRANCHISING* NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOBRE A REDE DE FRANQUIA BOB'S

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação da Profa. Espec. Elza Socorra Yamada Inoue.

BAURU
2014

Tamura, Vinicius Marques.

T159d

Os desafios e barreiras da internacionalização de franchising no Brasil: uma análise sobre a rede de franquia Bob's / Vinicius Marques Tamura. -- 2014.

50f. : il.

Orientadora: Profa. Esp. Elza Socorra Yamada Inoue.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP.

1. Barreiras. 2. Desafios. 3. Franquias. 4. Internacionalização de franquias. I. Inoue, Elza Socorra Yamada. II. Título.

VINICIUS MARQUES TAMURA

OS DESAFIOS E BARREIRAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE *FRANCHISING* NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOBRE A REDE DE FRANQUIA BOB'S

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação do Profa. Espec. Elza Socorra Yamada Inoue.

Banca examinadora:

_____
Profa. Espec. Elza Socorra Yamada Inoue (Orientadora)
Universidade do Sagrado Coração

_____
Profa. Ma. Elisabete Aparecida Zambelo
Universidade do Sagrado Coração

_____
Prof. Espec. Hilel Mazzoni
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 12 de Dezembro de 2014.

Dedico este trabalho aos meus avós, Oscar e Margarida, pelo apoio e confiança que depositaram em mim, porém, infelizmente já não se encontram mais presentes entre nós, mas que sem eles eu não teria chegado aonde eu cheguei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Noboru e Jucemara, pelo exemplo e pelo carinho, à minha noiva Fernanda, pela paciência e incentivo, e à minha orientadora Profa. Espec. Elza Socorra Yamada Inoue, pela dedicação ao longo deste trabalho de conclusão de curso.

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade proporcionar ao leitor o entendimento sobre o *franchising* e os desafios e barreiras envolvidos na internacionalização de franquias. Primeiramente temos uma breve introdução sobre o assunto e em seguida a problemática e os objetivos desejados com este trabalho. O tema abordado se inicia com a definição do *franchising*, tendo como principais agentes o franqueador e o franqueado, assim a partir dessas definições são apresentados na fundamentação teórica o sistema de franquias no mundo e os tipos de franquias, tais como franquia unitária, franquias *master*, de desenvolvimento de área, entre outras. A seguir uma explicativa sobre franqueador e franqueado, e também como se dá o processo de franquia, tanto no âmbito operacional como na padronização dos processos. O trabalho apresenta ainda as vantagens e desvantagens de se operar no sistema de franquia e a evolução desse mercado. Por se tratar de um estudo visando as redes de franquias brasileiras, são apresentados alguns dados importantes sobre o *franchising* no Brasil, como o faturamento do setor de 2002 até 2013, comparativo entre o PIB brasileiro e o crescimento do *franchising*, a evolução no número de redes, entre outros dados. Como a empresa pesquisada neste trabalho pertence ao ramo alimentício, especificamente ao *fast-food*, há uma seção destinada a explicar quais as características e como se originou esse modelo de franquia. Os desafios e barreiras da internacionalização de franquias, tais como: diferenciação do produto e/ou serviço, Identificação de mercados não explorados, experiência do franqueador e escolha do franqueado, entre outros mais, ganham ênfase por se tratarem do assunto principal deste trabalho. Outros dados sobre a internacionalização de franquias como: o ranking das mais internacionalizadas, as que possuem mais unidades no exterior e com maiores faturamentos também podem ser observados. Sobre a empresa pesquisada (Bob's), há diversas informações desde a sua história até o valor de investimento para se adquirir uma franquia da rede. A metodologia usada neste trabalho se deu em quatro aspectos: quanto aos objetivos, aplicou-se a pesquisa explicativa, quanto aos procedimentos de coleta, aplicou-se a pesquisa documental, quanto às fontes de informação, aplicou-se a pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica, e quanto à empresa pesquisada, usou-se o estudo de caso. Por fim, são constatados os resultados obtidos com este estudo, bem como as considerações e recomendações por parte do autor.

Palavras-chave: Barreiras. Desafios. Franquias. Internacionalização de franquias.

ABSTRACT

This work aims to provide the reader with an understanding of franchising and the challenges and barriers involved in international franchising. First we have a brief introduction on the subject and then the problems and desired goals with this work. The topic begins with the definition of franchising, having as main actors the franchisor and the franchisee, and from these definitions are presented in the theoretical framework franchise system in the world and the types of franchises such as unit franchise master franchises of area development, among others. The following explanatory on franchisor and franchisee, and also how is the franchising process, both at the operational level as in the standardization of processes. The paper also describes the advantages and disadvantages of operating the franchise and the evolution of the market system. Since this is a study to networks of Brazilian franchises, are presented some important data about franchising in Brazil, like the 2002 billing sector until 2013, comparing the Brazilian GDP and the growth of franchising, the evolution in the number of networks, among other data. As the company studied in this work belongs to the food industry, specifically the fast food, there is a section for explaining what features and how it originated this franchise model. The challenges of internationalization and barriers franchises such as: product differentiation and / or service, identification of untapped markets, experience of the franchisor and the franchisee's choice, among other more, earn emphasis for being the main subject of this work. Other data on the internationalization of franchising as the ranking of the most internationalized, those with more units abroad and higher revenues can also be observed. About the company researched (Bob's), there are several information from its history to the value of investment to acquire a franchise network. The methodology used in this study took place in four aspects: the aims, applied to explanatory research regarding collection procedures, applied to documentary research, the sources of information, applied field research and research literature, and as the company studied, we used the case study. Finally, the results are verified with this study as well as the considerations and recommendations by the author.

Keywords: Barriers. Challenges. Franchises. Internationalization of franchising.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gerações de franquias 14
Figura 2 – Faturamento do setor do *Franchising* 22
Figura 3 – Comparativo entre o PIB Brasileiro e o PIB do crescimento do *Franchising* Brasileiro 23
Figura 4 – Evolução do Número de Redes 24
Figura 5 – Evolução do Número de Unidades 25
Figura 6 – Distribuição das unidades franqueadas por Região – 2013 26
Figura 7 – Distribuição das unidades franqueadas por Estado – 2013 27
Figura 8 – As 20 redes de franquias que mais faturam no Brasil 28
Figura 9 – Fatores impulsionadores 31
Figura 10 – Gestão das franquias 34
Figura 11 – Barreiras para a internacionalização 34
Figura 12 – Lidando com as pressões por mudança no exterior 36
Figura 13 – Adaptações no marketing *mix* 37
Figura 14 – Barreiras à internacionalização 38
Figura 15 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de Internacionalização 39
Figura 16 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por número de países 40
Figura 17 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de unidades franqueadas 40
Figura 18 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de Receitas 40
Figura 19 – Loja Bob's – 2014 42
Figura 20 – Número de Unidades – 2014 43
Figura 21 – Área e Funcionários – 2014 43
Figura 22 – Faturamento e Retorno – 2014 43
Figura 23 – Taxas – 2014 44
Figura 24 – Investimento – 2014 44

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	9
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.3	OBJETIVOS	11
1.3.1	**Objetivo geral**	11
1.3.2	**Objetivos específicos**	11
1.4	JUSTIFICATIVA	11
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**	13
2.1	O SISTEMA DE FRANQUIAS NO MUNDO	13
2.2	TIPOS DE FRANQUIAS	14
2.3	O FRANQUEADOR E O FRANQUEADO	16
2.3.1	**Franqueador**	16
2.3.2	**Franqueado**	17
2.4	O PROCESSO DE FRANQUIAS	17
2.5	VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA FRANQUIA	18
2.6	A EVOLUÇÃO DAS FRANQUIAS	21
2.7	*FRANCHISING* NO BRASIL	22
2.8	FRANQUIA DE *FAST FOOD*	28
2.9	AS FRANQUIAS E A INTERNACIONALIZAÇÃO	29
2.9.1	**Desafios e barreiras da Internacionalização de franquias**	30
2.9.2	**Dados sobre a internacionalização de franquias**	39
2.10	A EMPRESA PESQUISADA	41
3	**METODOLOGIA**	45
4	**RESULTADOS OBTIDOS**	46
5	**CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS**	48
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Esta seção aborda a problemática do trabalho, aonde será discutido o *franchising* e seus desafios e barreiras para a internacionalização.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos últimos dez anos o sistema de *franchising* vem crescendo significativamente no Brasil, ganhando atenção dos investidores e empresários, e demonstrando que o país possui grande potencial nesse nicho de mercado.
Primeiramente é necessário entender o que é *franchising*.

> *Franchising* é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contraprestação financeira. (PLÁ, 2001, p. 17, grifo do autor).
>
> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de 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 desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994).
>
> Franquia é o contrato pelo qual uma empresa industrial, comercial ou de serviços, detentora de uma atividade mercadológica vitoriosa, com marca ou nome comercial notório (franqueadora), permite a uma pessoa física ou jurídica (franqueada), por tempo e área geográfica exclusivas e determinadas, o uso de sua marca, para venda ou fabricação de seus produtos e/ou serviços, mediante uma taxa inicial e porcentagem mensal sobre o movimento de vendas. (ANDRADE, 1993, p. 22).

Tal crescimento tem despertado o estudo profundo desse mercado, que antes era visto com pouca importância para a economia brasileira.

De 2011 a 2013 o crescimento do *franchising* tem sido superior ao PIB brasileiro em todos esses anos, em 2013 por exemplo, enquanto o PIB cresceu 2,3%, o *franchising* 11,9%.

> Segundo Gigliotti (2012, p. 4), o crescimento desse setor, que vem sendo observado tanto no Brasil como em diversos países, parece ser sedutor por tratar-se de uma escolha que substitui o emprego ou por ser uma opção para a realização do sonho de ser empreendedor.

Atualmente as empresas que operam no sistema de franquias estão se arriscando em outros países, fazendo a chamada *internacionalização*. Essa decisão pode levar a expansão da marca e a maximização do seu faturamento.

Contudo não é simples a entrada de marcas brasileiras em solo estrangeiro, é preciso analisar minuciosamente todas as vantagens e desvantagens, os desafios e barreiras contidos nesse processo, para que se atinja o sucesso esperado.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O mercado de franquias no Brasil vem ganhando força nos últimos dez anos devido ao aumento das redes de franquias e pelo grande faturamento que esse setor está proporcionando a essas empresas.

Conforme os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o faturamento anual do setor que em 2003 era de R$29,044 bilhões, quase que dobrou em 2008, chegando a R$55,032 bilhões/ano, e que no ano anterior (2013) esse faturamento chegou a R$115,582 bilhões/ano, um número significativo para a economia brasileira. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013).

É importante destacar também o número de redes de franquias que surgiram nesse período, bem como o de unidades franqueadas. Seguindo a mesma linha temporal do paragrafo anterior, em 2003 o número de empresas que operavam no sistema de franquia era de 678, seguida de 56.564 unidades franqueadas, já em 2008 passou a 1.379, seguida de 71.954, e em 2013 o número de empresas quase que dobrou, chegando a 2.703, e 114.409 unidades franqueadas, segundo os dados da ABF. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013).

Existem várias marcas que obtiveram sucesso atuando apenas no mercado nacional e outras que encontraram no mercado estrangeiro a oportunidade para trilhar um caminho promissor.

No entanto, com a necessidade de expansão dos negócios devido à globalização, mais empresas estão optando por franquear unidades que operem além das linhas brasileiras, e fazendo com que a sua marca seja reconhecida internacionalmente, ou até mesmo buscando sua estabilização em outros países para só depois atuarem no mercado nacional.

Neste contexto elabora-se a seguinte questão:

Quais são os desafios e barreiras enfrentados pelas franquias no processo de internacionalização?

1.3 OBJETIVOS

Está seção aborda o objetivo específico e geral do trabalho pesquisado, relatando suas intenções na elaboração do mesmo.

1.3.1 Geral

Pesquisar os desafios e barreiras enfrentados pelas franquias brasileiras ao internacionalizar a sua marca.

1.3.2 Objetivos específicos

a) identificar as franquias internalizadas;
b) identificar os desafios e barreiras no processo de internacionalização das franquias;
c) analisar os dados referente a empresa pesquisada;
d) pesquisar o referencial bibliográfico do tema.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho irá realizar uma pesquisa sobre as franquias brasileiras que atuam no mercado internacional e identificar os desafios e barreiras da internacionalização, além de abordar assuntos importantes sobre o *franchising*, que servirão de informação para franqueadores, franqueados e para as demais pessoas interessadas sobre o tema.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado conforme detalhamento a seguir:

Na seção 1 é abordada a situação problema dando ênfase aos aspectos introdutórios, a caracterização da situação problema, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa, além da estruturação do trabalho relacionada à internacionalização de franquias.

Por sua vez na seção 2 é dado ênfase à fundamentação teórica, onde são abordadas as terminologias envolvidas com o *franchising* sob o ponto de vista e entendimento de autores renomados.

A seção 3 destaca a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, dando destaque às três metodologias que norteiam a pesquisa, ou seja, quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos de coleta e quanto às fontes de informação.

A seção 4 enfatiza os resultados obtidos com a pesquisa.

Por último temos as considerações e recomendações finais que fundamentam o objetivo proposto do presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda as principais terminologias e assuntos relacionados direta e indiretamente com o *franchising*, abordando o pensamento, opinião e ponto de vista de diversos autores e pesquisadores.

2.1 O SISTEMA DE FRANQUIAS NO MUNDO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), devido ao grande número de franquias espalhadas por todo o Brasil e pelo mundo, o sistema de franquia é conhecido por todos nós. Mesmo sem muito conhecimento da área, sabemos que uma franquia possui o direito de comercializar os produtos e serviços ou a utilizar a marca de outra empresa, e proporcionará ao consumidor o conceito de que ele terá o mesmo tipo de produto ou serviço em qualquer outro lugar que essa marca estiver. Porém não existe uma única definição para o sistema de franquia, podemos dizer de forma simples que se trata de uma estratégia empresarial de distribuição e comercialização de produtos e serviços e que o melhor sistema e o mais comercializado hoje em dia é o de franquia de negócio formatado (*Business Format Fanchising*). (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Nesse modelo a empresa detentora de uma marca ou patente (franqueador), se utiliza do sistema de franquias para ampliar seus negócios, permitindo que outras empresas (franqueados) utilizem a sua marca ou patente no intuito de comercializar o que foi desenvolvido e testado por ela. Em contra partida para que haja a correta utilização desse modelo o franqueado terá que remunerar o franqueador e receber todo o *know-how* e orientação para que se mantenha o padrão da rede de franquia. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Plá (2001, p.18) vai mais afundo e divide esse modelo em cinco gerações, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Gerações de franquias.

Geração	Característica	Exemplo
1ª	Uso da marca pelo franqueador ao franqueado, pouco suporte operacional e prestação de serviços à rede franqueada.	Kodak
2ª	Possui um pouco mais de suporte e auxílio operacional ao franqueado. Nesse sistema o franqueado é obrigado a comprar os produtos do franqueador, porém os *royalties* e as taxas de promoção já estão inclusas no valor da mercadoria.	O Boticário
3ª	O franqueador desenvolve o produto, serviço e também desenvolve a operação do negócio e oferece maior suporte e auxílio ao franqueado. Existe maior clareza entre as partes, o franqueado não compra direto do franqueador. Conta com treinamento, suporte operacional, supervisão de campo, manuais, assessoria na escolha do ponto comercial e assistência no início da franquia.	Mister Pizza
4ª	Se valoriza a qualidade e a quantidade dos serviços oferecidos pelo franqueador. As franquias nessa geração são mais evoluídas e possuem um conselho formado por vários franqueados que trocam ideias para melhorar a marca e alertar o franqueador de possíveis ameaças e oportunidades existentes no mercado.	Yázigi
5ª	Similar às de quarta, com a diferença de que o franqueador pode comprar para si a unidade franqueada se o mesmo achar viável. Nesse sistema a maior vantagem é o baixo risco ao franqueador, reduzindo assim a possibilidade do franqueado trocar de bandeira ou no pior dos casos o fechamento da unidade franqueada.	McDonald's

Fonte: Plá (2001, p.18).
Nota: Adaptado pelo autor.

2.2 TIPOS DE FRANQUIAS

O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2013) diz que na busca do crescimento da marca o franqueador pode escolher qual o tipo de franquia adotar para a sua rede, de acordo com a região que pretende atuar e as responsabilidades que pretende transferir para o franqueado.

Assim destacam-se os principais modelos de franquia:

Franquia unitária: permissão de abertura de uma unidade, em local determinado pelo franqueador. Exemplo: uma loja ou quiosque em um shopping. O mesmo franqueado ainda pode comprar mais de uma franquia unitária dependendo da sua situação financeira, desempenho e objetivos do franqueador. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Franquias *master*: principal modelo usado na internacionalização de franquias e em países de grande extensão territorial. O *master* franqueado pode terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região. Nesse modelo os contratos serão assinados com o *master* franqueado, que receberá parte do valor dos *royalties* e da taxa de franquia, assumindo a responsabilidade de oferecer treinamento e suporte às unidades terceirizadas. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Franquias de desenvolvimento de área: permissão de explorar uma região especifica, onde o franqueado abrirá algumas unidades em um tempo determinado. O contrato será firmado para o desenvolvimento da área e as unidades que ele abrir, recebendo parte do valor dos *royalties* e da taxa de franquias. Nesse modelo os contratos serão firmados direto com o franqueador. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Microfranquias: conhecidas pelo baixo investimento, de até R$ 80 mil, e baixo custo operacional, podendo ser operada pelo franqueado e sem necessidade de um ponto comercial, trabalhando na sua própria residência ou se descocando até a casa do cliente. Retorno do investimento em curto período de tempo, porém faturamento mais baixo. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Cherto e Rizzo (1991, p. 3) classificam os tipos de franquias em Franquias de Indústria e Franquias de Varejo.

Franquia de Indústria é aquela que o franqueado opera uma empresa industrial. Um exemplo desse tipo de franquia é a Coca-Cola, que é operada pelo franqueado que recebe todo o *know-how* da empresa e a autorização para usar a marca e ainda explorar um determinado território. (CHERTO; RIZZO, 1991, p. 3).

Franquia de Varejo é aquela que o franqueado opera uma unidade a nível de varejo, vendendo produtos e/ou serviços. (CHERTO; RIZZO, 1991, p. 3).

Antes de tornar uma empresa independente em uma rede de franquia ou comprar uma unidade franqueada é preciso analisar em qual dos tipos de franquia

as necessidades e objetivos do empresário/investidor melhor se encaixam, possibilitando assim melhor rendimento do negócio.

2.3 O FRANQUEADOR E O FRANQUEADO

Para entender melhor o sistema de franquias é necessário conhecer os principais agentes que fazem parte desse sistema, o franqueador e o franqueado.

2.3.1 Franqueador

Para Andrade (1993, p. 24) franqueador é a pessoa jurídica que cede o direito de uso de sua marca, produtos ou serviços através da uma franquia, oferecendo conhecimento administrativo, de gerenciamento, de marketing, publicidade, e exigindo que sejam seguidos todos os padrões e normas estipuladas no contrato de franquia.

"Franqueador: é a empresa detentora de uma marca que idealiza um sistema em que ele fornece a marca e o *know-how* de seu negócio a uma pessoa jurídica (franqueado) que paga para utilizar essa *expertise"*. (PLÁ, 2001, p. 24, grifo do autor).

Andrade (1993, p. 25) destaca ainda que a franquia não terá sucesso apenas por mérito de um bom franqueado, nesse tipo de contrato ambos os lados necessitam de dedicação e eficiência, em especial o franqueador, que deve gerar condições para que o franqueado obtenha êxito. Portanto é dever do franqueador adotar iniciativas que só cabem a ele, como por exemplo, o que os americanos intitularam de *package of franchising* (pacote de *franchising*), que seria como uma "Bíblia", ou um manual a ser seguido. Dentro desse manual estão os seguintes deveres:

a) assistência ao franqueado na escolha do local e dos equipamentos;
b) disponibilizar o projeto das instalações, uma vez que os padrões são determinados pelo franqueador, ou prestar assessoria na viabilização do projeto;
c) apoiar na área de recursos humanos, com seleção e escolha de pessoas com o perfil da franquia;

d) prestar assistência na área de publicidade, demonstrando experiências e promoções de sucesso;

e) demonstrar as normas contábeis da empresa, explicando como proceder nas atividades financeiras e balanços;

f) Em alguns tipos de franquias, centralizar as compras e indicar o controle de estoques.

2.3.2 Franqueado

O franqueado, segundo Andrade (1993, p. 25) é a pessoa física ou jurídica que contrata a franquia, nos padrões do franqueador, efetuando o pagamento de uma taxa inicial, de despesas de instalação e de uma contribuição periódica, em percentual sobre o faturamento.

No entendimento de Plá (2001, p. 25, grifo do autor),

> *Franqueado:* é a pessoa física ou jurídica que paga ao franqueador para aderir à rede de franquia e operar o seu próprio empreendimento, que tem todo o formato do negócio do franqueador – marca conhecida e *know-how*, operação e tecnologia já testados e aprovados.

Está claro que a definição de franqueador e franqueado por parte dos autores é de grande similaridade e sem grandes variâncias, assim podemos assimilar melhor qual a função de cada agente dentro do *franchising.*

2.4 O PROCESSO DE FRANQUIAS

Para Plá (2001, p. 72) o processo operacional deve estar muito bem detalhado no manual de cada franquia, assim não só o entendimento por parte do franqueado será maior como também será mais fácil manter a padronização na rede inteira.

No manual devem conter, por exemplo, o horário de funcionamento, procedimento de limpeza do local, organização da loja, forma de atendimento ao cliente, etc. (PLÁ, 2001, p. 73).

De acordo com o SEBRAE (2013), pela importância dos processos que padronizam as atividades nas franquias, é necessário escolher quais são os processos que devem ser mapeados e anexados nos manuais que serão disponibilizados para a equipe da empresa franqueadora e para os franqueados, esses manuais servirão de base para analisar se a operação da unidade franqueada está em conformidade com o padrão da rede franqueadora.

Para determinar quais processos padronizar é fundamental conhecer os resultados que serão obtidos junto aos clientes e os benefícios que o franqueador e o franqueado terão ao padronizá-los. Processos mais simples podem gerar menores custos e retornos positivos na hora de executar uma tarefa, aumentar o entendimento do franqueado nos treinamentos e gerar melhor controle da qualidade em produtos e serviços. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

No momento de escolher o que deve ser padronizado é preciso levar em consideração os processos que geraram riscos à empresa, ganhos operacionais, e diferencial competitivo no mercado. É importante que os processos sejam integrados e que sigam os propósitos para qual foram criados, assim serão facilmente entendidos. Devem manter a flexibilidade para quaisquer melhorias que possam aparecer e adaptáveis a novas situações. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Os maiores benefícios que podemos notar em padronizar e aplicar os processos dentro de uma franquia são os resultados em relação ao ganho de competitividade e a eficiência das atividades operacionais.

2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA FRANQUIA

Para Plá (2001, p. 30) as vantagens e desvantagens do *franchising* cabem tanto para o franqueador quanto para o franqueado:

Vantagens para o Franqueador:

a) possibilita a expansão do negócio com recursos de terceiros;
b) gera economia de escala;
c) dilui a responsabilidade com a concorrência;
d) fortalece a marca.

Vantagens para o Franqueado:

a) favorece a atuação em um mercado competitivo;

b) garante a utilização de uma marca consolidada, com tecnologia e metodologia já testadas;

c) minimiza os riscos de abertura de um negócio próprio;

d) proporciona orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com a expansão da rede.

Desvantagens para o Franqueador:

a) dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais e da disciplina do franqueado;

b) problemas no processo de quebra de vínculo com o franqueado;

c) complexidade quanto à divisão de ganhos;

d) formação de concorrência potencial.

Desvantagens para o Franqueado:

a) pouca oportunidade de iniciativas individuais;

b) custo com a marca e a metodologia;

c) dificuldade na venda do negócio;

d) risco de o franqueador fracassar.

Cherto e Rizzo (1991, p. 11) citam as vantagens e os desafios para as duas partes (franqueador/franqueado), ao invés de expor as desvantagens:

Vantagens para o Franqueador:

a) mercado maior, a um custo menor: aproveitar mais um mercado maior com menos investimento.;

b) canal de distribuição leal: ter meios de distribuição confiáveis, exclusivos e eficientes;

c) maior eficiência: mais eficiência na unidade, pois terá a presença do dono se assegurando que o processo corra bem.

Vantagens para o franqueado:

a) Garantia de sucesso: terá mais sucesso devido aos produtos e serviços já testados pela marca;

b) Não ter que “reinventar a roda”: não necessita criar produtos ou serviços, pois estes já são disponibilizados pelo franqueador;
c) Investimento reduzido: menor investimento a ser feito do que em um sistema de negócio independente.

Desafios para o Franqueador:

a) O franqueado questionará qualquer atitude do franqueador que não seja coerente: sendo um parceiro da marca que investiu seu dinheiro e seu trabalho no negócio, o franqueado poderá julgar as decisões incoerentes do franqueador;
b) Perda do acesso direto ao consumidor: perda do contato direto com o consumidor final, pois as unidades franqueadas que irão fazer o atendimento a eles.

Desafios para o Franqueado:

a) Pouca independência: pouca iniciativa própria, uma vez que todas as unidades deverão agir de forma padrão imposto pelo franqueador;
b) Risco associado ao desempenho do franqueador: o franqueado corre sério risco de perder seu negócio caso o franqueador não adote um sistema bem estruturado na rede, seguida de uma postura séria em relação ao mercado, inovando seus produtos ou serviços, e se atentando às necessidades do consumidor;
c) Divisão da receita: geralmente o franqueado deve remunerar o franqueador com parte do seu faturamento bruto, pagando além da taxa inicial os *royalties* periódicos. Os pagamentos dos *royalties* normalmente são para arcar com as despesas dos benefícios que o franqueado possui, como treinamentos e assistência oferecidos pelo franqueador.

Analisando as vantagens e desvantagens de Plá com as vantagens e desafios de Cherto e Rizzo, percebe-se claramente que ambos, em alguns casos, seguem os mesmos conceitos, citando em comum, por exemplo, o risco que o franqueado possui caso o franqueador venha a fracassar. Note que os desafios que Cherto e Rizzo expõem são semelhantes às desvantagens relatadas por Plá, demonstrando que cada autor determina de forma distinta os obstáculos que o

sistema de franquia proporciona, ou seja, alguns entendem que as adversidades são desvantagens e outros que são desafios.

2.6 A EVOLUÇÃO DAS FRANQUIAS

Para Gigliotti (2012 apud BARROSO, 2002; CHERTO, 2006, p. 8) segundo a literatura de especialistas em *franchising*, partindo da origem etimológica, o termo francês *franchise* foi inicialmente utilizado na Idade Média para traduzir o ato de concessão de certas liberdades a determinadas pessoas, em detrimento da própria liberdade da concedente. Uma cidade *franchiseé* (franqueada) era aquela que permitia a livre circulação de pessoas e bens que ali transitassem. No entanto ao final da Idade Média a palavra e o conceito deixaram de existir na França.

Para o ambiente organizacional o *franchising* surgiu nos Estados Unidos em 1860, onde uma grande indústria de costura, a Singer Sewing Machine, para expandir seus negócios, com baixo investimento de capital e grande faturamento, determinou novos pontos de venda em todo o país. A empresa optou em usar o sistema de franqueamento de sua marca, de seus produtos, de sua publicidade, e o mais importante, de sua técnica de venda no varejo, além da transferência de *know-how,* alcançando assim um sucesso nacional. (ANDRADE, 1993, p. 15).

Esse sucesso fez com que outras empresa também adotassem o sistema, foi o caso da General Motors, em 1898, e da Coca-Cola em 1899. (ANDRADE, 1993, p. 16).

Para Plá (2001, p.17), nos últimos cinquenta anos o sistema de *franchising* evoluiu bastante. Inicialmente esse sistema representava uma relação franqueador/franqueado através do licenciamento da marca, ou seja, uma relação similar a de um distribuidor/revendedor autorizado, na qual, em alguns momentos, eram disponibilizados treinamento e apoio à publicidade com o intuito de aumentar o faturamento. Nenhum padrão rigoroso de funcionamento era exigido.

Este conceito evoluiu até que se tornou o *business format franchising*, formato este que é o mais utilizado pelas organizações varejistas atualmente, onde o franqueador licencia todo o formato de um negócio e não apenas um produto ou marca. (PLÁ, 2001, p.17).

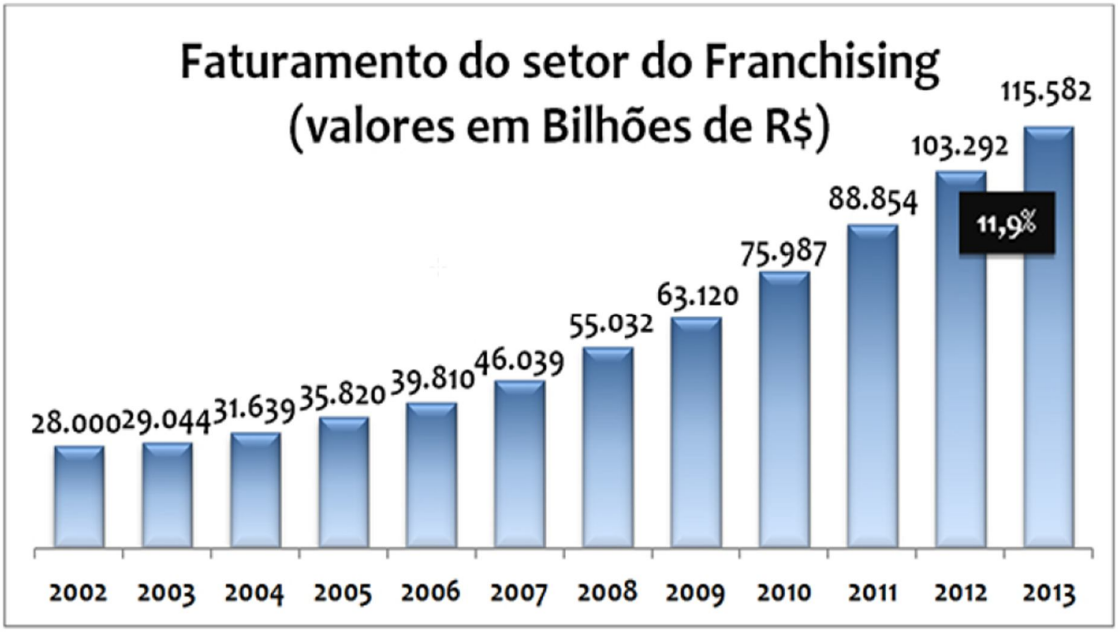
Neste contexto é analisado que desde o seu nascimento, o *franchising* possui na sua essência a intenção de transferência de conhecimento para terceiros no intuito de maximizar seus lucros.

2.7 *FRANCHISING* NO BRASIL

O setor de franquias tem chamado atenção dos investidores, dos empresários, da imprensa e da sociedade. O crescimento desse setor tem sido observado tanto no Brasil como em outros países, por ser uma escolha que substitui o emprego ou por ser uma opção de se tornar um empreendedor. Já para as empresas a possibilidade da rápida expansão de suas marcas e ganhos em escala, com custos e riscos mais baixos. (GIGLIOTTI, 2012, p. 4).

Segundo os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF) o setor de franquias no Brasil atingiu o faturamento de R$ 115 bilhões no ano de 2013, um crescimento de 11,9% se com parado ao ano de 2012, como mostra a Figura 2.

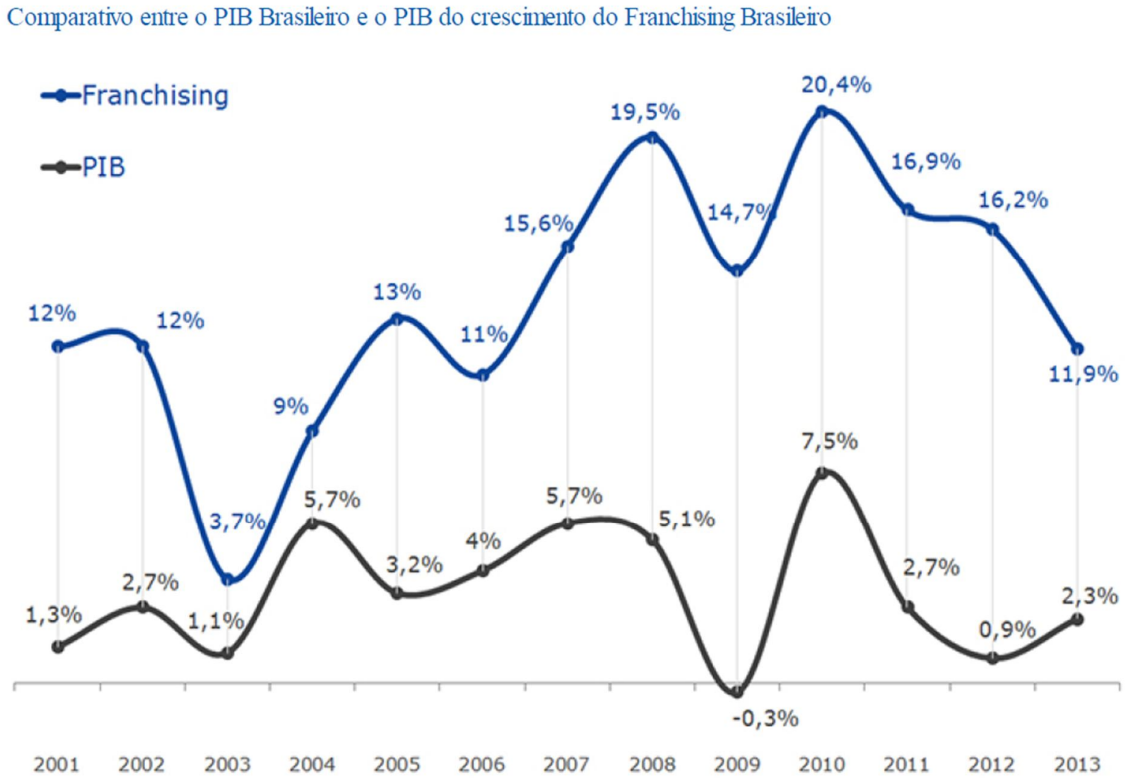
Figura 2 – Faturamento do setor do *Franchising*.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2013).

Na Figura 3 podemos observar que de 2001 a 2013, o crescimento do *franchising* brasileiro foi superior ao PIB nacional, não ficando abaixo do PIB em nenhum desses anos.

Figura 3 – Comparativo entre o PIB Brasileiro e o PIB do crescimento do *Franchising* Brasileiro.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2013).

De acordo com a ABF o número de franquias existentes no País é de 2.703, um crescimento de 11,4% se comparada a 2012. Em 2013 surgiram 277 novas redes de franquias, dentre elas as que mais se destacam são: Malwee, Le Coq Sportif, Santos na Área e Academia Store (vestuário); Stuppendo, Pão to Go Padaria Drive Thru, Kappa Gourmet e Açaí Raiz (alimentação); Loja das Torcidas (casa e construção) e Walking Party (entretenimento, brinquedo e lazer). (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013).

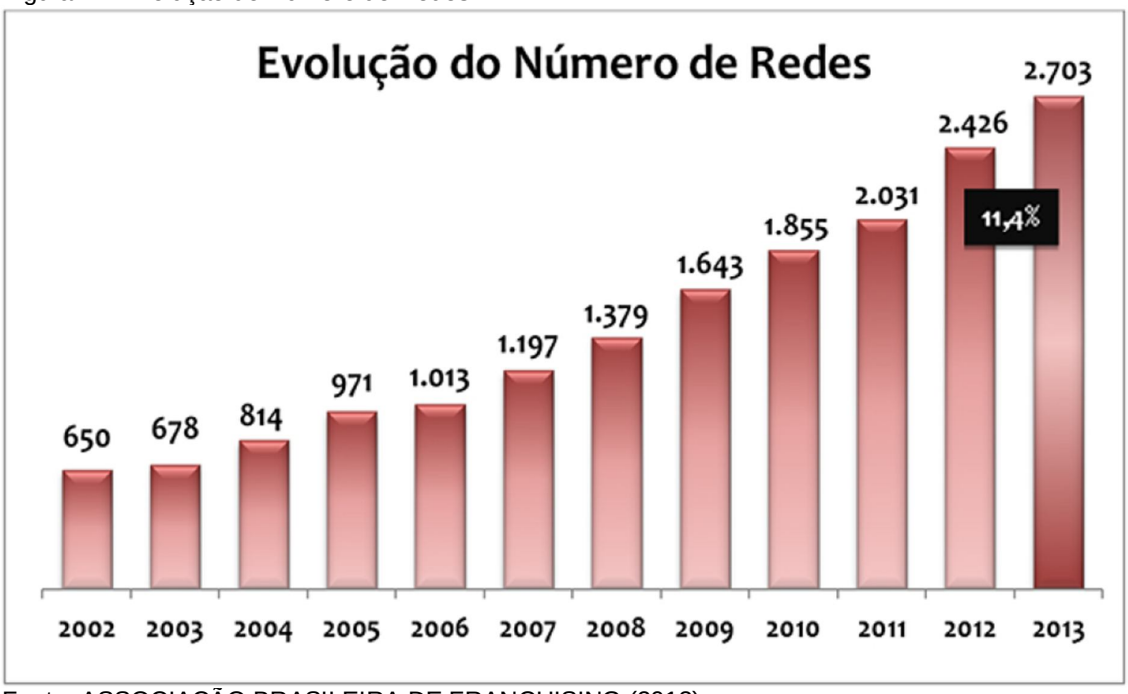
O Brasil ocupa a 3ª colocação no ranking do *World Franchise Council* (Conselho Mundial de Franquia), em número de marcas, ficando atrás apenas da China e Coréia do Sul. “Em 2013 superamos pela primeira vez os Estados Unidos em número de marcas”, disse Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF, ao

explicar que os Estados Unidos estão em 4º lugar no ranking, seguido da Turquia, que está na 5ª colocação. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013).

Das marcas existentes no Brasil, 92,4% são nacionais, e deste total 4,8% (121 marcas) atuam também no exterior. Várias marcas iniciaram atividades fora do país em 2013, entre elas estão: Container Concept, Fabrizio Giannone e a Yogoberry, e as marcas Vivenda do Camarão e Dumond expandiram sua atuação internacionalmente. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013).

A seguir na Figura 4 observa-se a evolução no número de redes que surgiram entre os anos de 2002 e 2013.

Figura 4 – Evolução do Número de Redes.

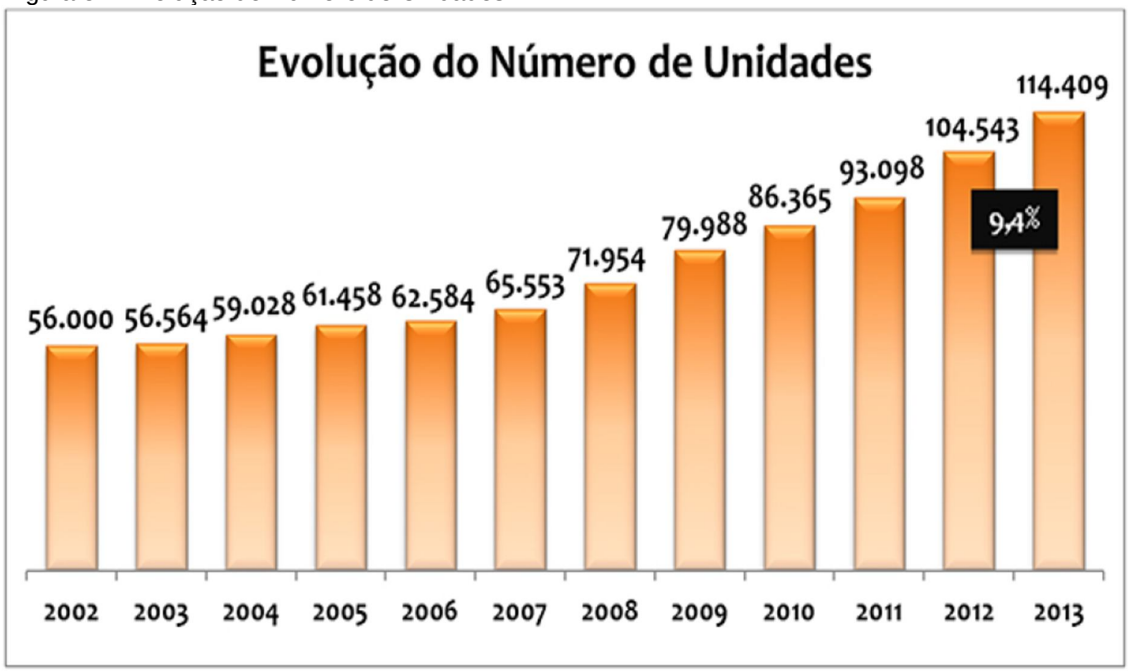


Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2013).

Quanto ao número de unidades franqueadas ou pontos de venda, a ABF informou que o setor alcançou a marca de 114.409 em 2013, apresentando um crescimento de 9,4%. Segundo a *World Franchise Council* o Brasil está na 6ª colocação em número de unidades franqueadas, em 1º lugar se encontra os EUA, seguido da China (2º), Coreia do Sul (3º), Japão (4º) e Filipinas (6º). (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013).

A Figura 5 mostra o crescimento no número de unidades franqueadas que surgiram entre os anos de 2002 e 2013.

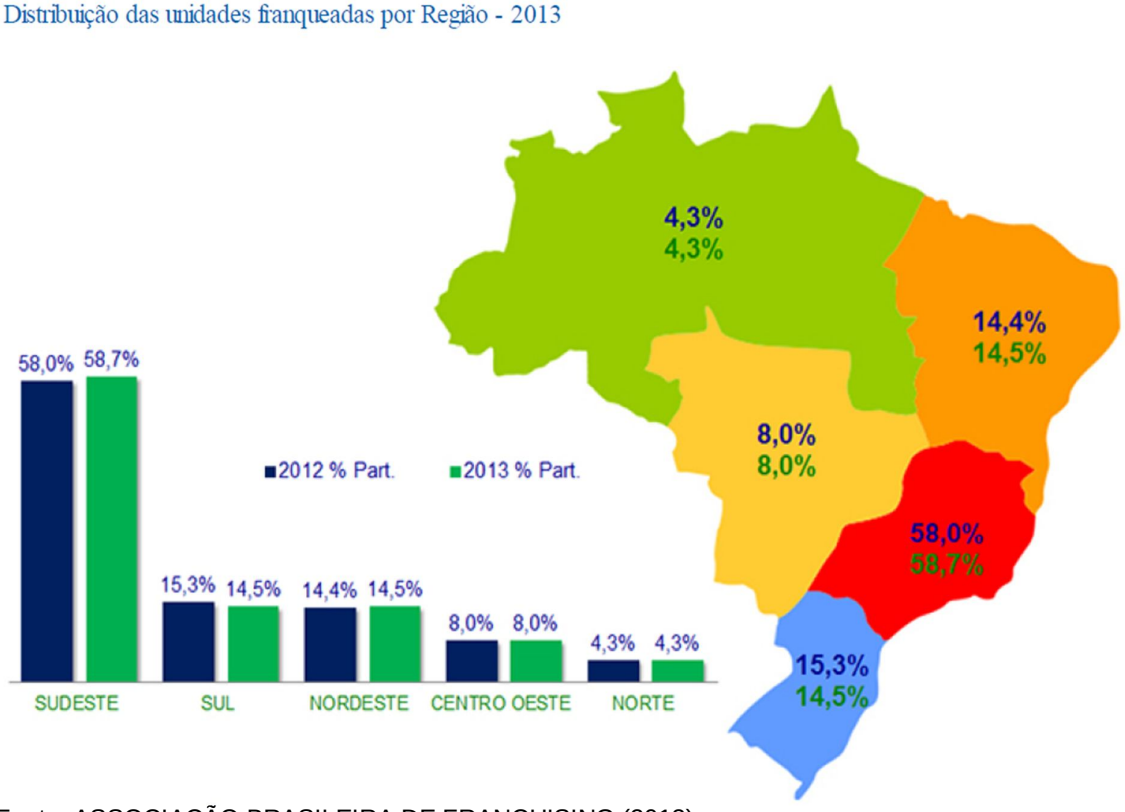
Figura 5 – Evolução do Número de Unidades.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2013).

Um estudo elaborado pela ABF apontou também que todas as cidades com mais de 40 mil habitantes possuem o sistema de franquia. Abaixo, a Figura 6 divide o território brasileiro por regiões e indica a distribuição das unidades franqueadas.

Figura 6 – Distribuição das unidades franqueadas por Região - 2013.

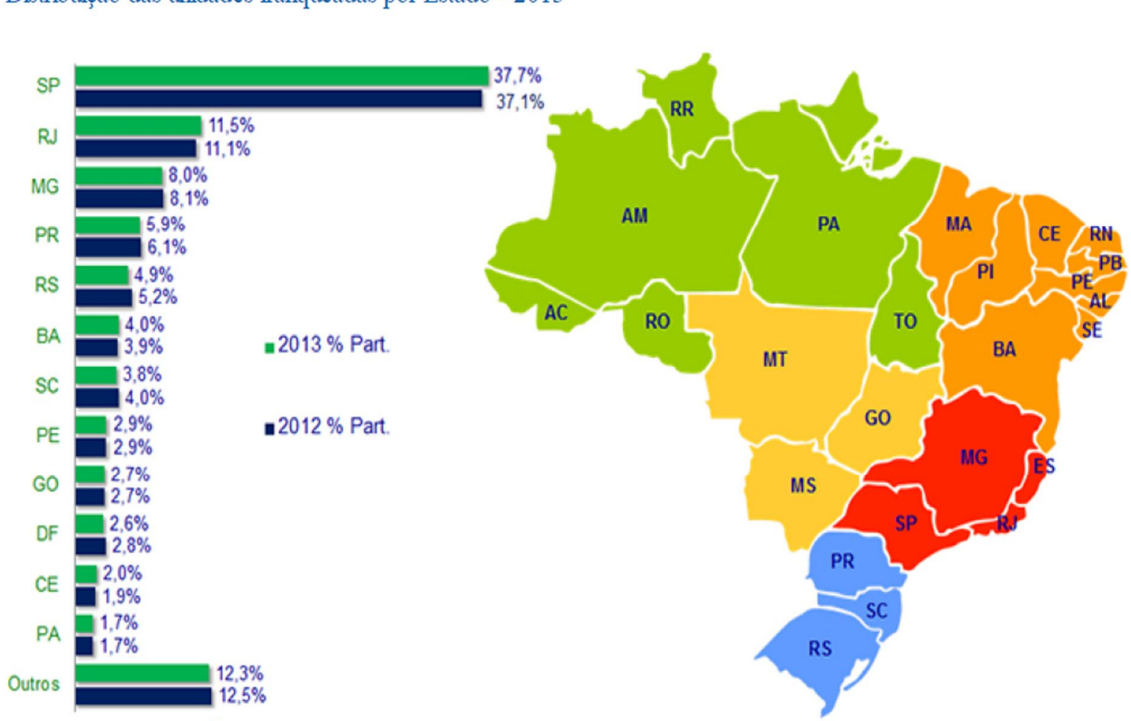


Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2013).

Ainda de acordo com a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2013), apesar dos esforços por parte das redes em investirem nas regiões fora o eixo Rio-São Paulo e no interior, a grande concentração de unidades está na região Sudeste, com 58,7%.

Na figura 7 observa-se a divisão por estados e a distribuição das unidades franqueadas. O estado de São Paulo é o que possui a maior parcela dessas unidades.

Figura 7 – Distribuição das unidades franqueadas por Estado - 2013.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2013).

A Revista Exame divulgou ainda, segundo os dados da Associação Brasileira de Franchising, as 20 redes de franquia que mais faturam no Brasil, referente ao balanço de 2013, como mostra a figura 8.

Figura 8 – As 20 redes de franquias que mais faturam no Brasil.

1º O Boticário	11º AM PM Mini Market
2º McDonald's	12º Bob's
3º Supermercado Dia	13º Ri Happy/PB Kids
4º Flytour Viagens	14º Cacau Show
5º Habib's	15º Tam Viagens
6º Hering Store	16º Dicico
7º Localiza Rent a Car	17º Fitta Câmbio e Turismo
8º Wizard Idiomas	18º Giraffas
9º Colchões Ortobom	19º CNA Idiomas
10º Subway	20º BR Mania

Fonte: Zuini (2014).
Nota: Adaptado pelo autor.

Analisando o cenário de *franchising* no Brasil podemos observar que o setor está em constante crescimento e já se tornou uma parcela significativa no fortalecimento econômico do país.

2.8 FRANQUIA DE *FAST FOOD*

Segundo Carvalho (1998 apud GAZETA MERCANTIL, 2000, p. 33) as características das franquias de *fast food* são:

a) Serviço direto no balcão, sem a presença de garçons;

b) Atendimento rápido do pedido até a entrega para o cliente;

c) Cardápio padronizado e fixo, com poucas opções de escolha e pouca combinação dos itens oferecidos;

d) Funcionamento em locais fechados que ofereçam ao cliente condições adequadas de higiene.

Carvalho (2000 apud ROCHA, 1992, p. 34) define as franquias de *fast food* como sendo aquelas que oferecem uma lista de produtos e serviços rápidos, classificando-os de acordo com os tipos de produtos oferecidos (*hamburger*, pizza, frango, comida mexicana, etc.).

Esse modelo de franquia surgiu nos EUA na década de 1920, com as lojas White Castle em 1921, em Eichita - Kansas e da A&W Root Beer em 1922. Logo depois na década de 30, inaugurou-se em Hollywood - Califórnia, a lanchonete Pig Stand que atendia no sistema *drive-in* (atendimento nos carros dos clientes). Mas foi em 1944 que houve a grande expansão do modelo *fast food,* quando Dairy Queen implantou o sistema para a A&W Root Beer (CARVALHO, 2000 apud Gazeta Mercantil, 1998 e Preble, 1992, p. 33).

A rede de franquia mais famosa e pioneira nesse modelo é o McDonald's, fundado pelos irmãos Richard e Maurice McDolnald, em 1948 na Califórnia. Contudo, nas décadas de 50 e 60 novas franquias de *fast food* apareceram nesse cenário, como é o caso do Burger King em 1954 e da Pizza Hut em 1958. Conforme essas marcas foram se estabelecendo em todo o território americano o conceito de *fast food* foi sendo assimilado pelos Norte Americanos, e em 1970 essa expansão começou a ganhar patamares internacionais devido ao sistema de franquia (CARVALHO, 2000 apud Gazeta Mercantil, 1998, p. 34).

No Brasil esse modelo foi introduzido pela rede Bob's em 1952, na cidade do Rio de Janeiro. Na década de 70 com a abertura de uma loja McDonald's no Rio de Janeiro, em 1979 o conceito começou a ganhar força, mas foi somente na década de 1980 que aconteceu a grande explosão do *fast food,* devido à abertura de shopping centers com praças de alimentação (CARVALHO, 2000 apud Gazeta Mercantil, 1998, p. 34).

Hoje em dia o conceito de franquias *fast food* está bem consolidado no mercado brasileiro e com varias opções de marca. Devido a grande quantidade de franquias nacionais existentes no setor é possível perceber a enorme concorrência contra as marcas estrangeiras, que antes eram as dominadoras desse nicho aqui no Brasil.

2.9 AS FRANQUIAS E A INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma empresa de franquias após se estabilizar e ser reconhecida no mercado nacional passa a enfrentar o desafio de internacionalizar a sua marca ou não. O sistema de internacionalização de franquias começou nos anos 90, podendo ser vista como uma maneira de conquistar novos mercados e expandir sua rede, mas

também como uma estratégia para que seu modelo de franquia não seja copiado no exterior. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

No entanto, tendo em vista que para expandir seu negócio dentro do país de origem já se torna um processo árduo, devido a contratos e legislação, e uma estratégia bem acertada com fornecedores para sua cadeia de suprimentos, esse processo tende a ser muito mais complexo se feito em outro país. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Embora seja um processo arriscado, o número de franquias que enfrentam o desafio da internacionalização e se projetam para o mercado estrangeiro tem aumentado. Assim é preciso planejamento, investimento e profissionalismo para que sejam colhidos bons resultados dessa escolha. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Plá (2001, p. 121) destaca que as duas principais razões que fazem com que franquias fortes no seu país de origem não obtenham o mesmo sucesso em outros países são: primeiramente manter o padrão nas unidades franqueadas no exterior com supervisão constante, esse processo de supervisionar inviabiliza a operação de pequeno porte para o franqueador em mercados internacionais.

Em segundo seriam as vantagens competitivas que essas empresas possuem em seu mercado de origem e que certamente em mercados internacionais essa vantagem não existiria. (PLÁ, 2001, p. 121)

2.9.1 Desafios e barreiras da Internacionalização de franquias

Um levantamento feito por Borini, Rocha e Spers (2012, p. 78) com 61 empresas, sobre as franquias brasileiras internacionalizadas, demonstrou os principais fatores que impulsionaram essas franquias a se internacionalizarem. Esses fatores são demonstrados na Figura 9 em níveis de importância.

Figura 9 – Fatores impulsionadores.

Fator Impulsionador	Nível de Importância (%)
Explorar globalmente o diferencial de produto da franquia.	100%
Oportunidade de explorar um mercado ainda não atendido.	90%
Conhecimento do país hospedeiro e experiência em negócios internacionais.	70%
Meticuloso planejamento estratégico.	65%

Fonte: Borini; Rocha; Spers (2012, p.78).
Nota: Adaptado pelo autor.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, Borini, Rocha e Spers (2012, p. 78) constataram os quatro primeiros desafios no processo de internacionalização de uma franquia.

1º Desafio: Diferenciação do produto e/ou serviço.

Na internacionalização de uma franquia é preciso investir em um diferencial de produtos e serviços, isso quer dizer gerar inovação.

Seja essa inovação no processo de fabricação do produto, na prestação de serviço, ou ainda no mercado que o produto ou serviço ira entrar. Quando se trata de inovar no mercado a principal atenção que se deve ter é se o que está sendo oferecido estará criando um novo nicho de mercado no exterior, anteriormente não conhecido, pela falta de uso dos consumidores. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 79).

Ela não está somente ligada na diferenciação da qualidade, da embalagem ou da marca do produto, mas sim quando esse cria uma nova funcionalidade antes desconhecida pelo cliente. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 79).

Por fim, a inovação no processo é um diferencial que se refere à rotina organizacional desempenhada para a fabricação do produto e prestação do serviço. Ela surge quando a empresa cria um novo processo no mercado de atuação. No entanto a rede só consegue manter essa inovação se esse processo for difícil de ser copiado, isso mostra o quanto ele é complexo e que por consequência demandará

muito tempo para que seus concorrentes encontrem meios para competir com a franquia. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 79).

2º Desafio: Identificar mercados não explorados.

As oportunidades na internacionalização surgem quando a rede de franquia se mostra capaz de localizar um nicho de mercado ainda não explorado. Por esse motivo as empresas necessitam fazer pesquisas e explorar os mercados na tentativa de superar esse desafio. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 79).

Os resultados da pesquisa de Borini, Rocha e Spers (2012, p. 79) mostram que os franqueadores não executam essa jornada sozinhos, mas procuram fazer uma parceria com os franqueados. Em 80% dos casos os franqueados no exterior operam como empreendedores locais promovendo o conhecimento do mercado local, e 75% dos franqueados no exterior operam como empreendedores locais na busca de oportunidades de negócio.

Portanto, o desafio não está somente na capacidade do franqueador ser um prospector de mercados, mas no perfil do franqueado no mercado internacional, que em muitas vezes difere do perfil do franqueado do mercado nacional, o parceiro no exterior deve mostrar um perfil empreendedor fortemente dirigido para o mercado de atuação. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 79).

3º Desafio: A experiência do franqueador e escolha do franqueado.

Para Borini, Rocha e Spers (2012, p. 80), o fator fundamental para a internacionalização é o franqueador ter experiência internacional em negociações intercultural, de preferência no país em que a franquia deseja atuar. Caso não haja essa experiência por parte do franqueador, o mesmo deve contratar um profissional que tenha conhecimento em gestão exterior.

Nesse sentido, surge a escolha de um parceiro no exterior. Um dos entrevistados na pesquisa afirmou que: “a franquia deve fazer no exterior, o que sabe fazer bem, ou seja, franquear”. Essa empresa não foi bem sucedida ao abrir lojas próprias nos Estados Unidos, e por esse motivo orientou que se busquem franqueados *master*. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 80).

A partir dessa ideia Borini, Rocha e Spers (2012, p. 80) oferecem dois caminhos a seguir para atuar no exterior:

1. Localizar um franqueado *master*, pois a partir do perfil desse franqueado, a franquia matriz do Brasil não necessita oferecer grandes assistências e investimentos;
2. Criar um mini franqueador no exterior para conquistar novas franquias.

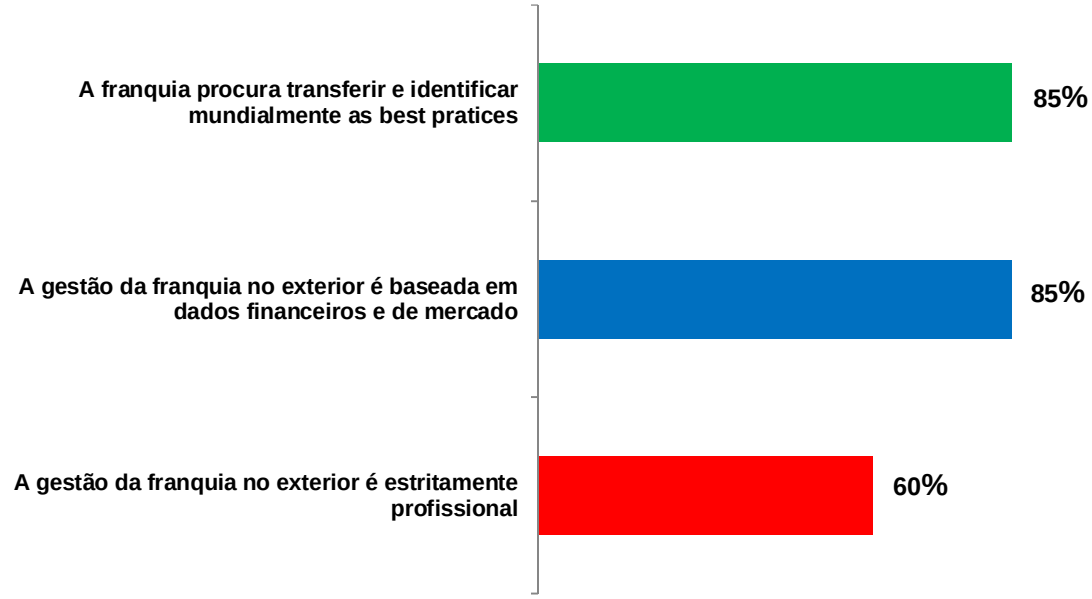
Na pesquisa, em relação a esse tema um franqueador relatou que sua maior dificuldade foi o processo de escolha do franqueado *master*, uma vez que o mesmo trocou quatro vezes de parceiro antes de obter sucesso, e ainda destacou ser um processo muito árduo, e que é preciso investimento de tempo e dinheiro. Outro pesquisado salientou que é necessário que os franqueados no exterior se preocupem em: “cuidar da marca da franquia; tenham ligação com a cultura e valores da empresa e entendam do mercado em que se pretende atuar”. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 80).

4º Desafio: Desenvolver um planejamento estratégico para a internacionalização.

Por fim, a internacionalização se caracteriza por ser uma aventura e por conter riscos, aonde o empreendedor deve se comprometer a investir grandes recursos e esforços. Assim o franqueador deverá ter muito bem planejado todas as ações que tomará no decorrer do processo e caso seja sua primeira vez, é importante buscar apoio de consultorias especializadas e da própria Associação Brasileira de Franchising. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 81).

A respeito disso, é importante frisar as informações obtidas na pesquisa. Como mostra a Figura 10, constataram-se que 85% das franquias optam por práticas embasadas num planejamento estratégico e rigoroso, aonde elas buscam usar e explorar os seus recursos mundialmente por meio de *best practices* (melhores práticas) mundiais e desenvolvem sua gestão fortemente pautadas por informações de mercado e financeiras. Apesar disto 60% delas protegem uma gestão precisamente profissional. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 81).

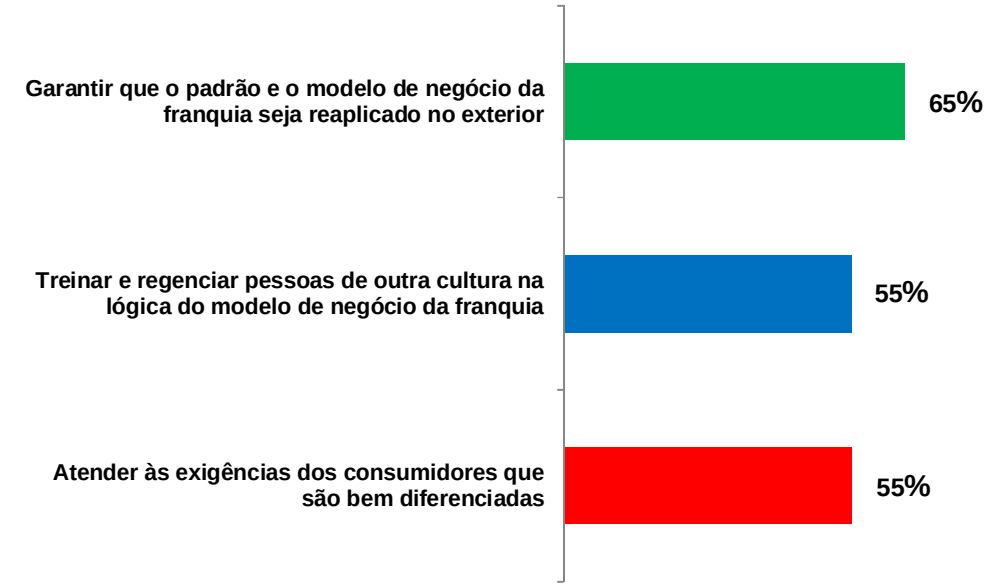
Figura 10 – Gestão das franquias.



Fonte: Borini, Rocha e Spers (2012, p. 81).

Constatado os fatores que impulsionam as franquias a se internacionalizarem, é importante compreender quais são as barreiras envolvidas nesse processo como mostra a Figura 11. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 81).

Figura 11 – Barreiras para a internacionalização.



Fonte: Borini, Rocha e Spers (2012, p. 82).

Primeiramente a dificuldade que se destaca de acordo com os entrevistados, com 65% de concordância, é a questão de garantir que o padrão de negócio seja

reaplicado no exterior. Logo após nota-se que 55% defendem a questão de encontrar e treinar pessoas para trabalhar de acordo o padrão do negócio, e a questão de atender as exigências dos consumidores. Com as informações obtidas a respeito desse tema, surgiram mais três desafios para superar as barreiras. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 82).

5º Desafio: Como implantar e sustentar o modelo de negócio no exterior.

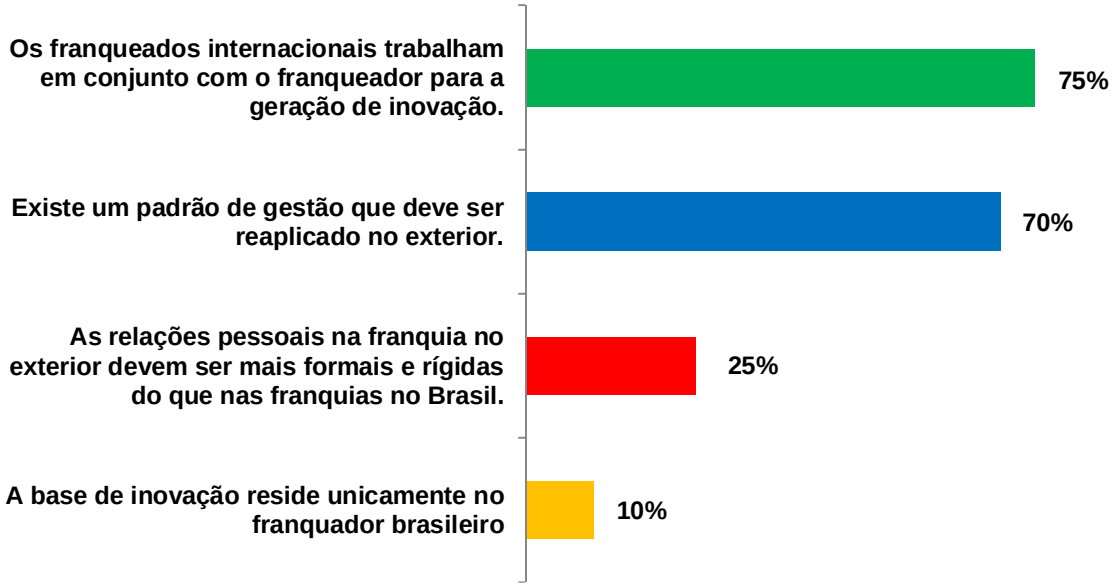
Quanto ao modelo de negócio se manter inalterado em meio à internacionalização, esse é um tema bastante discutido no sistema de franquias. O maior problema dessas que atuam no exterior é a distância cultural e institucional, que podem em alguns casos forçá-las a mudarem seu formato em outro país. Além desses fatores, outros podem influenciar na alteração do modelo das franquias, como por exemplo, a distância geográfica e psíquica do franqueador. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 82).

Frente a essas forças que induzem a mudança, atrelada à vontade de averiguar no próprio local as pressões do negócio no exterior e a falta de sensibilidade cultural e institucional para compreender quando se deve mudar ou não o modelo, o franqueador acaba perdendo muito tempo e esforço buscando atuar com o mesmo padrão e controle que exercia nas unidades não internacionalizadas. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 82).

Na pesquisa, Borini, Rocha e Spers (2012, p. 82) constataram que os franqueadores mais satisfeitos eram aqueles que atribuíam mais flexibilidade de mudanças de processos e mercados a seus franqueados no exterior, desde que eles não desestruturassem o modelo do negócio. No entanto essa flexibilidade depende de uma relação constante entre as duas partes e trabalho em conjunto na discussão das mudanças no modelo da franquia internacionalizada.

Na Figura 12, 75% dos entrevistados buscam por meio da constante interação com os fraqueados superar as pressões, dando lugar a novas ideias. Porém para 70% dos empresários existe e deve-se buscar um padrão de negócio no exterior, em seguida notamos que 25% concordam que se deva seguir um modelo rígido no exterior, e poucos são os que defendem que a inovação deva ficar somente em domínio dos franqueadores (10%). (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 82).

Figura 12 – Lidando com as pressões por mudança no exterior.



Fonte: Borini, Rocha e Spers (2012, p. 83).

6° Desafio: Desenvolver uma visão intercultural.

Esse desafio visa gerar a mão de obra no exterior. Porém, primeiramente o franqueador deve entender que o perfil do trabalhador do exterior é diferente do brasileiro. Esse é outro obstáculo para as franquias nacionais. Dados obtidos da pesquisa apontam que 55% dos franqueados procuram o mesmo perfil do trabalhador brasileiro na mão de obra do exterior. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 83).

Borini, Rocha e Spers (2012, p. 83) relatam que esse desejo de aplicar o mesmo padrão de negócio em outros países precisa ser deixado para trás, e que as características da cultura nacional, assim como o personalismo, jeitinho brasileiro e o fatalismo, não se adaptam no sistema de gestão das franquias no exterior.

Portanto as franquias devem encontrar um padrão de gestão intercultural, deixando de ter a visão de que só funcionará corretamente se aplicadas as operações como de costume desde o seu início. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 83).

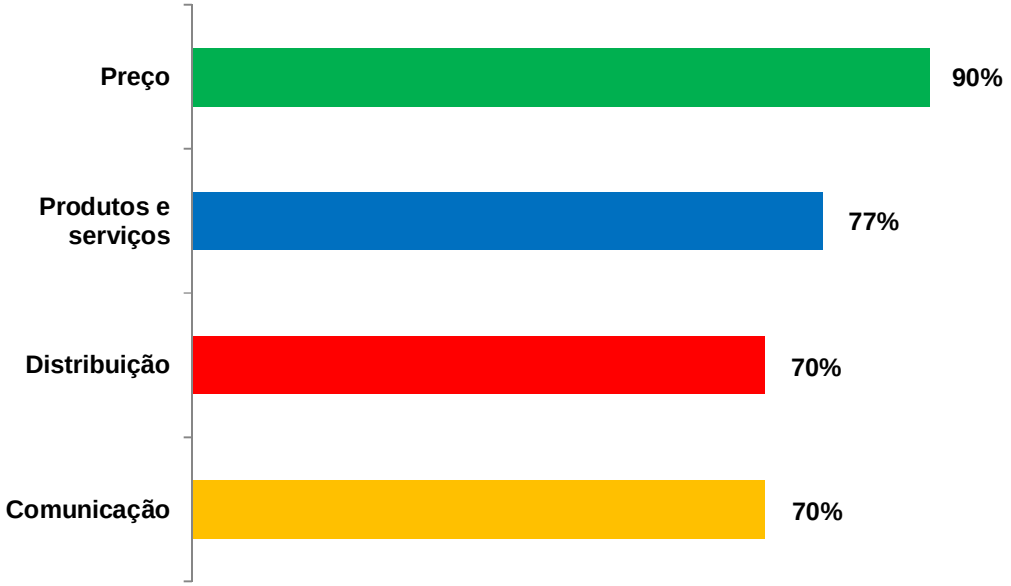
7º Desafio: Atender às exigências dos consumidores.

Esse desafio está relacionado com as atividades de marketing da franquia. Nesse caso as atividades de marketing precisam ser ajustadas para atender as

necessidades dos consumidores. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 83).

A Figura 13 mostra que 77% dos entrevistados afirmaram que necessitam adaptar seus produtos e serviços para começar a operar e se manter no exterior; 70% confirmaram adaptar a comunicação; 70% relataram adaptar a distribuição; e 90% disseram adaptar o preço do produto e/ou serviço. (BORINI, 2012; ROCHA, 2012; SPERS, 2012, p. 84).

Figura 13 – Adaptações no marketing *mix*.



Fonte: Borini, Rocha e Spers (2012, p. 84).

Ainda em relação ao marketing da franquia, a pesquisa feita por Borini, Rocha e Spers (2012, p. 84), revelou que as maiores adaptações que existem são sobre o idioma da embalagem do produto e a comunicação para operar, ambas com 85%.

Outra pesquisa feira por Marques (2006, p. 107), com 56 empresas, sendo 11 internacionalizadas e 45 que atuam apenas no Brasil, demonstrou que a maior barreira enfrentada pelas franquias ao se internacionalizarem é falta de conhecimento sobre o mercado internacional. Em seguida a dificuldade de administração das operações no exterior, e logo após, a dificuldade de controle sobre a rede no exterior.

A Figura 14 mostra as barreiras que dificultam a internacionalização das franquias brasileiras, segundo Marques.

Figura 14 – Barreiras à internacionalização.

Fonte: Marques (2006, p.107).

Analisando os resultados da pesquisa de Borini, Rocha e Spers, com os de Marques, podemos observar que não são poucos os desafios enfrentados pelas franquias que buscam a internacionalização, e que os desafios abrangem desde o

conhecimento sobre o mercado internacional, visão intercultural, até os desafios no planejamento estratégico das franquias que irão operar no exterior.

2.9.2 Dados sobre a internacionalização de franquias

Segundo o RANKING FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014) de Internacionalização de Franquias 2014, as 14 franquias brasileiras mais internacionalizadas podem ser vistas na Figura 15.

Figura 15 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de Internacionalização.

Posição	Empresa	Índice de Internacionalização
1	Localiza	0,094
2	Mundo Verde	0,036
3	Depyl Action	0,020
4	Chilli Beans	0,015
5	Datelli	0,014
6	Hering	0,013
7	Giraffas	0,012
8	Yogoberry	0,011
9	Arezzo	0,008
10	Magrass	0,008
11	Hope	0,008
12	Bob's	0,007
13	Puket	0,004
14	First Class	0,003

Fonte: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014).

Logo a seguir a Figura 16 mostra a classificação das empresas brasileiras por número de países em que elas atuam por franquias.

Figura 16 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por número de países.

Posição	Empresa	Número de Países
1	Localiza	8
2	Chilli Beans	6
3	Arezzo	4
3	Hering	4

Fonte: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014).

Na figura 17 é possível observar a classificação das franquias por índice de unidades franqueadas e a seguir na Figura 18 por índice de receitas.

Figura 17 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de unidades franqueadas.

Posição	Empresa	Índice de unidades franqueadas
1	Localiza	0,249
2	Chilli Beans	0,036
3	Yogoberry	0,033
4	Datelli	0,029
5	Hope	0,025

Fonte: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014).

Figura 18 – Ranking Fundação Dom Cabral de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de Receitas.

Posição	Empresa	Índice de Receitas
1	Depyl Action	0,038
2	Localiza	0,034
3	Giraffas	0,018
4	Cia.Hering	0,016
5	Datelli	0,014

Fonte: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014).

Apesar de a internacionalização ser um processo com vários desafios, as empresas estão dispostas a correr riscos e ganhar mercados que antes eram desconhecidos, aumentando o seu faturamento e reconhecimento internacional.

2.10 A EMPRESA PESQUISADA

A empresa escolhida para pesquisa foi a franquia Bob's do setor de alimentação, mais especificamente do *fast-food*.

Segundo os dados da ABF a empresa nasceu em 1952, fundada por Robert Falkenburg, americano e campeão de tênis do torneio de Wimbledon em 1948 e 1949. Seu objetivo era fazer sucesso no Rio de Janeiro em uma época que o *fast-food* não existia ainda no Brasil. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014).

Bob como era chamado pelos colegas abriu sua primeira loja com o nome de Falkenburg Sorvetes Ltda., em 1951, que oferecia apenas sorvete de baunilha, feitos por máquinas e receitas de origem americana. Com o incentivo de seus amigos Bob abriu a primeira loja Bob's em 1952, na Rua Domingos Ferreira, em Copacabana, trazendo para o Brasil o *hot-dog*, o *hambúrguer*, o *milkshake* e o *sundae*. Desde a sua inauguração o rede só cresceu, graças aos seus bons *hambúrgueres* e *sundaes*, e também ao seu diferenciado *milkshake* de ovomaltine. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014).

A empresa se tornou franquia em 1984, quando abriu duas unidades em Vitória (ES). Atualmente são 1013 lojas, sendo 947 franquias, 53 próprias e 13 lojas no exterior. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014).

As vantagens de abrir uma franquia Bob's são: acesso a moderna tecnologia para venda dos produtos, ter uma marca conhecida nacionalmente, fácil administração pela experiência do franqueador, e benefícios como um marketing cooperado e uma cadeia de suprimentos integrada. O franqueado recebe apoio jurídico, financiamento, escolha do equipamento, material promocional, orientação sobre método, projeto arquitetônico, projeto de operação, projeto financeiro, projeto mercadológico, projeto organizacional, propaganda e publicidade, seleção de ponto e treinamento de pessoal. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014).

Quanto aos tipos de treinamento o Bob's oferece treinamento em administração e gestão do negócio, aspectos legais (jurídico), assessoria de imprensa, assistência técnica, atendimento ao cliente, cobrança, contabilidade e finanças, elaboração de manuais, gestão da qualidade, gestão de estoque, implantação de loja, informática/internet/extranet/intranet, marketing, negociação, planejamento, ponto comercial, prestação de serviços, produtividade, recursos

humanos, seleção/treinamento/motivação da equipe de vendas e telemarketing. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014).

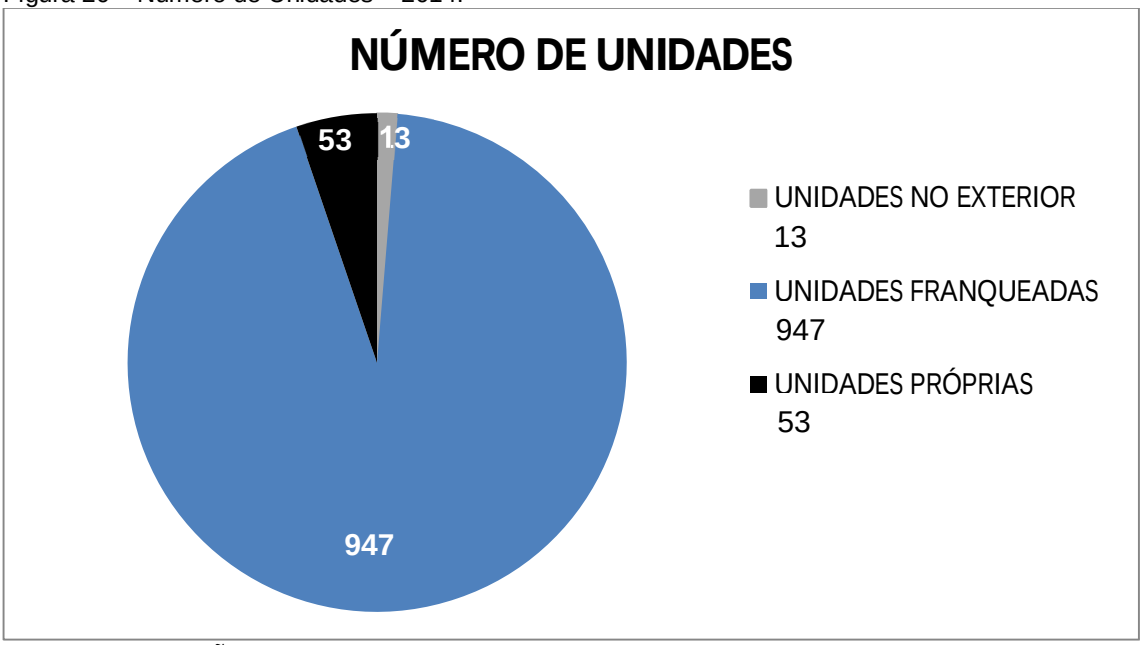
A Figura 19 exibe um modelo de loja da marca.

Figura 19 – Loja Bob's – 2014.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2014).

A Figura 20 informa o número de franquias da empresa Bob's no Brasil e no mundo, além das unidades próprias.

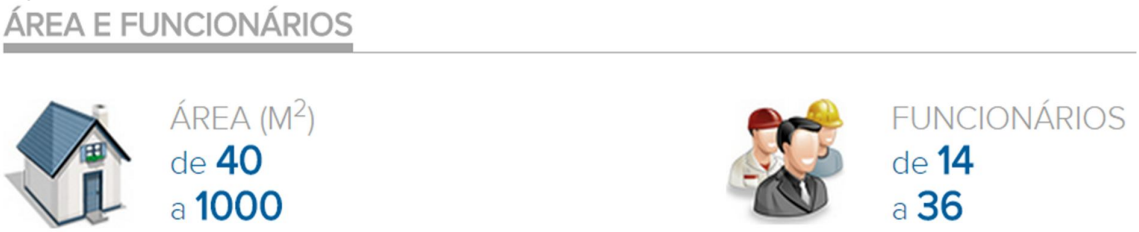
Figura 20 – Número de Unidades – 2014.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2014).

Conforme dados da ABF a Figura 21 demonstra a metragem e o número de funcionários necessários para o funcionamento de um estabelecimento Bob's.

Figura 21 – Área e Funcionários – 2014.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2014).

O retorno financeiro aplicado da franquia é de 36 a 48 meses com faturamento de R$150.000,00 ao mês, como mostra a Figura 22.

Figura 22 – Faturamento e Retorno – 2014.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2014).

Para se tornar um franqueado da marca Bob's o investidor necessita remunerar o franqueador com uma taxa de propaganda e também os *royalties* ao final de cada período, tais informações podem ser verificadas na Figura 23.

Figura 23 – Taxas – 2014.

TAXAS

	PROPAGANDA	ROYALTIES
TAXA	4%	6%
BASE DE CÁLCULO	VENDAS BRUTAS	VENDAS BRUTAS
OBSERVAÇÃO	-	-

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2014).

Na Figura 24 podemos verificar os investimentos necessários para se abrir uma loja Bob's.

Figura 24 – Investimento – 2014.

INVESTIMENTO

CAPITAL PARA INSTALAÇÃO
R$ 520.000,00 A R$ 1.200.000,00

\+

TAXA DE FRANQUIA
R$ 70.000,00

\+

CAPITAL DE GIRO
R$ 30.000,00 A R$ 40.000,00

INVESTIMENTO TOTAL
R$ 620.000,00 A R$ 1.310.000,00

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (2014).

A empresa pesquisada tem perfil adequado para o tema deste trabalho de conclusão de curso, é uma franquia de grande porte internacionalizada e com reconhecimento nacional sendo a primeira franquia de *fast food* que surgiu no Brasil.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho contempla a seguinte classificação:

a) quanto aos objetivos: pesquisa explicativa;

Assim se expressa Andrade (2002, p. 20), ao abordar sobre a pesquisa explicativa:

> [...] a pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes. A pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, e porque das coisas e por esse motivo está mais sujeita a erros.

b) quanto aos procedimentos de coleta: pesquisa documental;

A referida pesquisa será obtida por meio documental que segundo Oliveira (2005, p. 76), visa localizar informações em documentos que não passaram por algum tratamento científico, como reportagens de jornais, relatórios, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras fontes.

c) quanto às fontes de informação: pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica;

Segundo Vianna (2001, p. 135), “a pesquisa de campo é a fonte de informação as quais se obterá as informações a respeito das pessoas ou instituições, de diferentes maneiras, e que ajudem a compreender o problema estudado”.

Santos (2000, p. 29) “esclarece que a pesquisa bibliográfica representa o conjunto de materiais escritos/gravados, quer seja mecânica ou eletronicamente, que reúne informações já elaboradas e publicadas por outros autores”.

d) quanto à empresa pesquisada: estudo de caso.

Yin (2005, p.19) explica que:

> O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. [...].
> Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Constatou-se que no Brasil o tema abordado carece de fontes bibliográficas e estudos mais profundos, dificultando a pesquisa sobre a internacionalização de franquias.

Porém os resultados obtidos servirão de base para novos estudos sobre o *franchising* e para a internacionalização das franquias brasileiras.

Conforme os dados analisados nas pesquisas sobre a internacionalização, os principais desafios e barreiras encontrados foram:

a) diferenciação do produto e/ou serviço;
b) identificar mercados não explorados;
c) a experiência do franqueador e escolha do franqueado;
d) desenvolver um planejamento estratégico para a internacionalização;
e) implantar e sustentar o modelo de negócio no exterior;
f) desenvolver uma visão intercultural;
g) atender às exigências dos consumidores;
h) conhecimento sobre o mercado internacional;
i) dificuldade de administração das operações no exterior;
j) dificuldade de controle sobre a rede no exterior;
k) tempo necessário para recuperação do investimento;
l) quantidade de recursos comprometidos na internacionalização;
m) restrições legais sobre a entrada de empresas estrangeiras;
n) condições econômicas no mercado internacional;
o) necessidade de oferecer serviços pós-compra no exterior;
p) nível de competição no mercado internacional;
q) restrições legais sobre cobrança de taxas e *royalties*;
r) distância geográfica dos mercados no exterior;
s) dificuldade para obtenção de matéria prima e equipamentos.

Porém cada rede de franquia terá mais dificuldade em um determinado desafio para superá-lo, pois o conhecimento e a experiência entre uma empresa e outra não serão os mesmos.

Sobre a empresa pesquisada (Bob's), apesar do esforço em obter respostas sobre o processo de internacionalização da rede, infelizmente não resultou em sucesso, pois a empresa informou estar em planejamento para 2015 e que não poderia responder a um questionário, devido à falta de tempo.

No entanto constata-se que apesar de ser uma marca consolidada no mercado brasileiro, com 947 unidades franqueadas e 53 unidades próprias, não possui inúmeras lojas no exterior, sendo apenas 13 unidades internacionalizadas.

Já em relação ao mercado nacional os dados indicam que o *franchising* brasileiro está voltado primeiramente para o crescimento interno, uma vez que a evolução no número de unidades franqueadas saltou de 56.000 em 2002, para 114.409 em 2013, conforme os dados da Associação Brasileira de Franchising.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A internacionalização de franquias é de extrema importância para que o *franchising* brasileiro ganhe novos horizontes e se estruture cada vez mais dentro e fora do país.

Apesar dos resultados demonstrarem grande crescimento nesse nicho de mercado no Brasil, como seu faturamento que em 2002 era de R$ 28 bilhões e que em 2013 chegou a R$ 115,5 bilhões, essa é ainda uma área carente de fontes consistentes que possam servir de base de estudos e aprimoramentos para franqueadores e franqueados.

Os assuntos abordados neste trabalho, tais como: o sistema de franquias no mundo, tipos de franquias, o processo de franquias, vantagens e desvantagens de uma franquia, as franquias e a internacionalização, entre outros, servirão de apoio para que os administradores e franqueadores possam estar cada vez mais preparados para superar os desafios impostos por este mercado.

Visando o crescimento do *franchising* brasileiro dentro do país é necessário continuar aprimorando o sistema de franquia, na qualidade dos produtos e serviços, com novos conhecimentos e inovação, garantindo assim que esse nicho de mercado se fortaleça ainda mais.

Logo, com o olhar empreendedor, podemos observar que buscar mercados estrangeiros é uma maneira de maximizar os lucros e fortalecer a marca, porém inúmeros são os desafios a superar. Recomenda-se que a empresa interessada em se internacionalizar, busque profundamente conhecimentos e acumule experiências, para que sua marca ofereça produtos e serviços que satisfaçam as expectativas do público alvo no exterior. Assim a franquia poderá operar sem grandes problemas e garantir o sucesso na internacionalização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. P. **Contratos de franquia e leasing.** São Paulo: Atlas, 1993.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalho para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Evolução do setor 2003-2013 **Portal do franchising,** c2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>. Acesso em: 18 ago. 2014.

_____. **Portal do franchising,** c2013. Distribuição do franchising por região e estado. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/distribuicao-do-franchising-por-regiao-e-estado>. Acesso em: 18 ago. 2014.

_____.**Portal do franchising,** c2014. Bob's. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/bobs/405>. Acesso em: 18 ago. 2014.

BRASIL. Lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. **Casa Civil,** Brasília, DF, 15 dez. 1994. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm> Acesso em: 26 ago. 2014.

BORINI, F. M.; ROCHA, T. V.; SPERS, E. E. **Franquias brasileiras:** estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, M. DA S. **Internacionalização de franquias:** um estudo exploratório no ramo de alimentação. 2000. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. 2000.

CHERTO, M. R.; RIZZO, M. **Franchising:** como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2014: a força da marca Brasil na criação de valor internacional. **Fundação Dom Cabral,** c2014. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2014.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

GIGLIOTTI, B. S. **Franquias brasileiras:** estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias:** um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior. 2006. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Departamento de Administração. 2006.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2001.

SANTOS, A. R. **A construção do conhecimento**: metodologia científica. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE**, c2013. Agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, que apoia os pequenos negócios de todo o país. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2014.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUINI, P. **Exame.com**, c2014. Apresenta notícias sobre economia, mercados financeiros, tecnologia, marketing, gestão, meio ambiente, pequenas empresas, carreira e finanças pessoais. Disponível em: <http://www.exame.abril.com.br/pme/noticias/as-20-redes-de-franquia-que-mais-faturam-no-brasil#21>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO. Guia para normalização de trabalhos acadêmicos. 4. ed. Bauru: USC, 2014. Disponível em: < http://www.usc.br/wp-content/uploads/2014/05/guia_para_normalizacao_usc.pdf>. Acesso em: 11 set. 2014