

ESTRATÉGIA DE *FRANCHISING*: AS VANTAGENS E AS DESVANTAGENS DESTA TIPO DE NEGÓCIO NA PERSPECTIVA DO FRANQUEADOR

Ana Claudia Machado Padilha¹, Lessandra Scherer Severo²,
Fabiana Giusti de Mello³, Paloma de Mattos⁴ e Thaisy Sluszz⁵

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* percebidas pelo franqueador da cidade de Passo Fundo-RS. A partir da delimitação do objetivo do estudo, torna-se relevante compreender três elementos fundamentais: a franquia empresarial, especificidades da figura do franqueador e do franqueado. Dada as especificidades dessa relação de negócio e a importância socioeconômica do sistema de franquias, o procedimento metodológico adotado reveste-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, do tipo estudo de caso realizada com a escolha intencional de quatro aos franqueados das marcas Cacau Show, Xóks, Fisk e Wizard, todas estas empresas localizadas na cidade de Passo Fundo-RS. Como resultados significativos do estudo, pôde-se notar que o *franchising* se constitui em uma forma eficiente de se comercializar produtos, mercadorias e serviços, possibilitando ao franqueador a ampliação de seu negócio, por meio de redes de distribuição, e proporcionando ao franqueado uma forma mais célere e segura de constituir um negócio próprio.

Palavras-chave: Estratégia, *franchising*. Vantagens. Desvantagens.

1 Doutora em Agronegócio (Cepan/UFRGS). Membro do Grupo GESTOR/UFRGS. Professora do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF). Pesquisadora do Grupo Estratégia e Competitividade (FEAC-UPF). E-mail: anapadilha@upf.br

2 Mestre em Administração (PPGA UFRGS). E-mail: scherersevero@gmail.com

3 Bacharel em Administração (UPF). E-mail: fabigiusti@hotmail.com

4 Mestre e Doutoranda em Agronegócios (Cepan/UFRGS). E-mail: palomattos@hotmail.com.

5 Mestre em Agronegócios (UFRGS). Assessora de Inovação Tecnológica (Embrapa). E-mail: thaisy@terra.com.br

STRATEGY OF FRANCHISING: THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THIS TYPE OF BUSINESS IN THE FRANCHISOR'S PERSPECTIVE

Abstract: This paper aims to analyze the advantages and disadvantages of franchising system perceived by the franchisor of the city of Passo Fundo-RS. From the definition of the purpose of the study, it becomes important to understand three basic elements: the franchise business, the specific figure of the franchisor and franchisee. Given the specificities of this business relationship and the socioeconomic importance of the franchise system, the methodological procedure adopted is of a qualitative, exploratory, the case study conducted with an intentional choice of four brands to franchisees Cacau Show Xôks, Fisk and Wizard, all these companies located in the city of Passo Fundo-RS. How significant results of the study, it was noted that the franchise constitutes an efficient way to market products, goods and services, allowing the franchisor to expand their business through distribution networks, and providing the franchisee a way faster and more secure from being a business.

Keywords: strategy, *franchising*, advantages, disadvantages.

1 INTRODUÇÃO

A inserção no mercado empresarial, diante do contexto econômico internacionalizado e de um consumidor bem informado e, portanto, exigente, está cada vez mais complexa, exigindo do empreendedor muito mais do que ousadia, experiência e qualificação profissional. O mercado tem exigido conhecimento aprofundado do mercado, do perfil de consumidor, além de relacionamentos cooperativos e bem sucedidos na cadeia de valor do empreendimento.

Nesse contexto, o sistema de *franchising*, como método de condução e expansão dos negócios, por meio de um sistema conjunto de venda e cooperação, apresenta-se como uma opção de empreendimento com menor risco. Isso se deve ao *know-how* (sobre produção, produto, consumidor, logística), ao pacote tecnológico já preestabelecido e amadurecido e a uma marca já firmada e bem sucedida.

Portanto, o que incentiva o sistema de *franchising* no Brasil e no mundo é o encontro de interesses cooperativos entre o franqueador, proprietário da marca e do modelo de negócio, e o franqueado, empreendedor que adquire o direito de uso destes, isto é, a franquia. De tal modo, empresas já consolidadas expandem-se por meio desse sistema, ao mesmo tempo em que suportam novas pequenas empresas, apoiando o espírito empreendedor de muitos, gerando empregos e, portanto, o crescimento socioeconômico em diferentes microrregiões do país.

A qualidade e a profissionalização dos negócios franqueados fizeram com que o sistema de *franchising* assumisse uma posição de destaque na economia nacional, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (2010) o sistema no Brasil, em 2006, contava com 600 unidades de redes já em 2009 esse número era quase três vezes maior, cerca de 1.643 redes, movimentando 63 bilhões de reais ao ano.

Dada as especificidades dessa relação de negócio e dada a importância socioeconômica que se tem percebido no desenvolvimento de franquias, utilizando-se de uma metodologia qualitativa, propõe-se neste artigo demonstrar quais as principais vantagens e desvantagens do sistema de *franchising*, percebidas pelos empreendedores (franqueadores) da cidade Passo Fundo, no Rio Grande do Sul.

Assim, emerge um questionamento a ser respondido e que alimenta este estudo: Como a estratégia cooperativa de *franchising* auxilia na competitividade desses empreendimentos?

Partindo disto, delimita-se como objetivo central do estudo analisar as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* percebidas pelos franqueador da cidade de Passo Fundo-RS.

2 ESPECIFICIDADES DA ESTRATÉGIA DE *FRANCHISING*

Frequentemente a figura do empreendedor é colocada como impulsionador da economia, do desenvolvimento tecnológico e da geração de empregos. Na concepção de Leite (1991) o empreendedor nato é aquele que possui aguçada sensibilidade econômica para identificar oportunidades de mercado, satisfazendo as necessidades desse mercado ao mesmo tempo em que se realiza profissionalmente.

Longenecker, Moore e Petty (1997) defendem que os empreendedores esperam um retorno que não só os compensará pelo tempo e dinheiro investidos, mas também os recompensará pelos riscos de operarem seus próprios negócios. De acordo com os autores, os empreendedores incitam o desenvolvimento econômico, sendo reconhecidos como seres ousados que assumem riscos necessários em uma economia produtiva.

O desejo de empreender e gerenciar seu próprio negócio sem, ao mesmo tempo, correr os riscos inerentes ao empreendedorismo inovador, pode ser satisfeito por meio da compra de uma unidade franqueada de produtos ou serviços, conforme o perfil do empreendedor.

A expressão *franchising*, usada pelos americanos, tem origem na língua francesa. Em francês arcaico *franc* significava a outorgação de um privilégio. Na Idade Média, os moradores de uma cidade *franche* ou *franchise* tinham o privilégio e autorização para livre circulação de pessoas e bens, abolindo o estado de servidão. Essa prática desapareceu no fim da Idade Média, mas com a necessidade de criação de um novo sistema de distribuição essa expressão ressurgiu depois da Segunda Guerra Mundial, em 1950, quando milhares de ex-combatentes que voltaram para os Estados Unidos realizaram o sonho de abrir seus próprios negócios (DIUNA, 2000).

O *franchising* surgiu como um modelo de desenvolvimento comercial e de distribuição, fundamentada na integração parcial, em uma instituição econômica padronizada, onde empresários independentes, mediante o devido investimento

recebem o privilégio (direito) da exploração local de um modelo de comercialização (FRANKLIN et al., 2005).

As vantagens desse modelo são diversas, entre elas, se destacam, para o franqueado, a segurança e a estabilidade de um negócio amplamente conhecido e aceito por seu público-alvo, com um modelo de gestão e produção organizado e testado empiricamente pela empresa franqueadora. Já, para a franqueadora, destacam-se as vantagens da expansão com baixo investimento, rápida e de menor risco gerencial.

Cabe ao franqueador planejar estrategicamente o negócio, sua expansão e posicionamento da marca. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o franqueador dá suporte na instalação, divulgação e operação do negócio. Em contrapartida, cabe ao franqueado, observar os padrões colocados pela unidade franqueada, fazendo os investimentos iniciais para instalação de sua unidade.

Apesar de representativamente tratar-se de uma concessão de um negócio, a independência do franqueado, ou seja, a sua autonomia econômica e jurídica é uma característica do sistema de *franchising*. O que ocorre é que o franqueado passa a integrar uma rede de distribuição de produtos, otimizando os custos logísticos, além dos investimentos em marca, inovação e estudos de mercado. Contudo, Martins (1999) esclarece que essa autonomia é relativa, aparece como absoluta no sentido de franqueador e franqueado serem pessoas jurídicas distintas, no entanto, as relações que ligam o franqueador ao franqueado são tão importantes para o sucesso da franquia que muitas regras são impostas pelo franqueador.

O sistema de *franchising* pode ser também percebido como uma aliança estratégica baseada numa relação contratual, isto é, "um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001, p.80). Essa aliança pode viabilizar o alcance de metas e estratégias que as partes não alcançariam se agissem individualmente, tais como:

- a) combinar competências e utilizar o *know-kow* de outras empresas;
- b) dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando os resultados;
- c) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades;
- d) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente e abrindo oportunidade de atuar no mercado internacional;
- f) compartilhar recursos e;
- g) fortalecer o poder de compra.

Adicionalmente, com essa parceria a expansão da rede ocorre com mais segurança e maior fortalecimento da marca, pois, segundo Pinto (2008), com a abertura de novos mercados a marca passa a atingir maior número de pessoas, tornado-se notória e popular.

Outra vantagem ao franqueado é que, normalmente, o franqueador oferece assistência técnica ao franqueado. O campo dessa assistência é muito amplo e depende do contrato de sua fixação. Frequentemente, o franqueado passa por uma reciclagem em unidades já estabelecidas, o que permite ao franqueado adquirir todo o conhecimento necessário para o bom desenvolvimento do negócio.

Para o franqueador há a vantagem de receber um valor pela concessão da franquia e mais uma comissão mensal sem, contudo, se responsabilizar pelos atos do franqueado, que é autônomo nessa relação comercial. Por outro lado, como afirmaram Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o franqueador compromete-se em desenvolver programas para transferir aos franqueados o conhecimento e as habilidades necessárias para competir com sucesso no nível local. Adicionalmente, de forma cooperativa, franqueador e franqueados encontram maneiras de fortalecer a marca e o posicionamento do negócio.

A Figura 1 é apresentada de forma a sintetizar as vantagens e desvantagens percebidas no decorrer do levantamento da literatura que discute esses dois itens ao se atuar em negócios a partir do *franchising*.

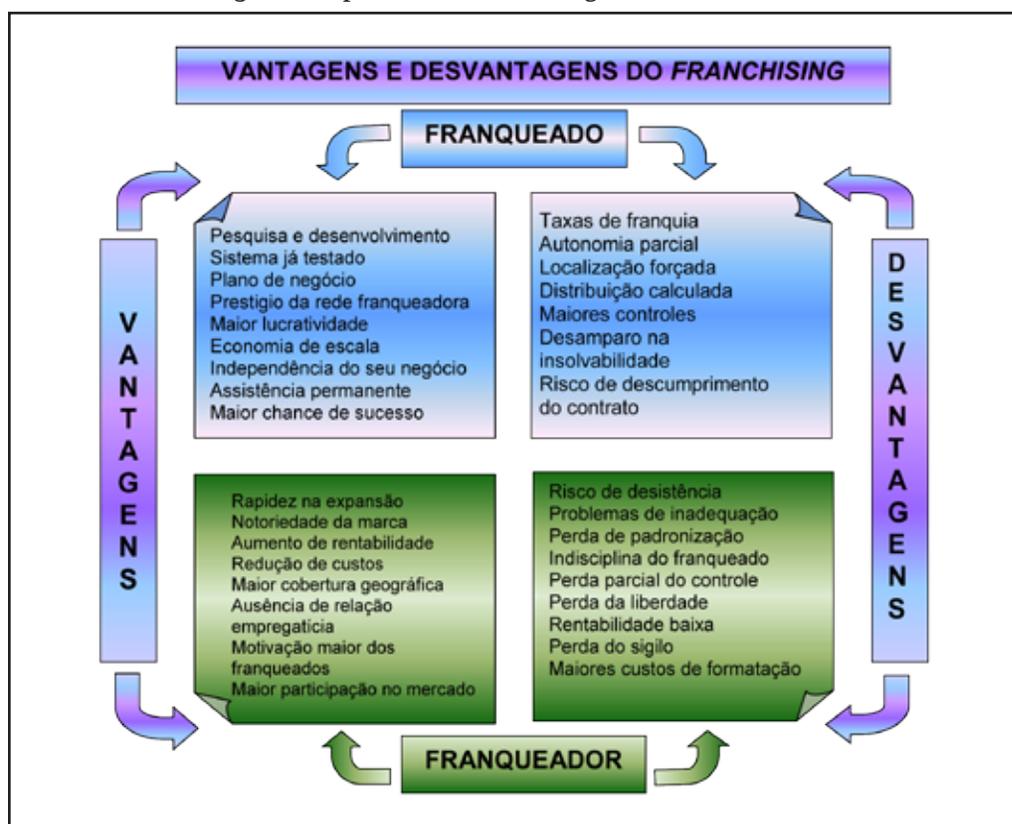


Figura 1 - Vantagens e desvantagens do franchising.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Leite (1991), Simão Filho (1997) e Pinto (2008)

Entretanto, como em toda parceria, algumas desvantagens, para o franqueador, são pontuadas na literatura, tais como: o risco de desistência do franqueado em caso de dificuldades ou diminuição na rentabilidade e lucratividade da franquia; problemas de adequação e capacidade do franqueado em operar o *franchising*; falhas na padronização que poderá ocorrer nas redes que não mantiverem um controle rígido sobre os produtos oferecidos e o modelo de negócio, e; perda da vantagem competitiva de se deter o *know-how* e o *know-why* do negócio, uma vez que o franqueador, para o sucesso de suas unidades franqueadas, deverá transferir seu conhecimento (LEITE, 1991; SIMÃO FILHO, 1997).

Pode-se, portanto, perceber que, ao estabelecer uma rede de franquias, o empresário tem a oportunidade de criar um ambiente de rede propício para a comercialização de seus produtos e serviços, com custos de expansão minimizados, assim como a complexidade do gerenciamento das unidades, motivo pelo qual uma franquia bem estruturada permite que os produtos e/ou serviços comercializados na rede cheguem ao consumidor de uma forma mais rápida e vantajosa.

Por essas razões, percebe-se o *franchising* como um sistema onde a probabilidade de sucesso é maior que a de um negócio novo e totalmente independente, contudo o sucesso do contrato de franquia também requer empenho, perspicácia e investimento no negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender o objeto deste estudo, de demonstrar e analisar as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* percebidas pelos franqueador da cidade de Passo Fundo-RS, utilizou-se uma abordagem qualitativa pois, conforme esclarecem Diehl e Tatim (2004), a partir dessa se pode descrever a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis, compreendendo assim os processos dinâmicos vividos por grupos, em maior nível de profundidade.

Trata-se de um estudo exploratório, pois busca uma visão geral sobre o problema e tem por finalidade desenvolver, esclarecer conceitos e ideias com levantamento bibliográfico e documental e realização de entrevistas com pessoas envolvidas e que detêm conhecimento sobre o problema em questão (GIL, 1999; DIEHL, TATIM, 2004). Portanto, será realizado um estudo de casos, com escolha intencional devido a acessibilidade, aos franqueados das marcas Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard, na cidade de Passo Fundo-RS. As entrevistas foram do tipo semiestrutura (GIL, 1999) com um roteiro pré-estabelecido. O roteiro da entrevista foi composto por nove perguntas abertas e fechadas, foram entrevistados três franqueados e um franqueador no período de 26 de outubro de 2009 a 06 de novembro de 2009.

Com relação aos sujeitos da pesquisa, a empresa Cacau Show Ltda. é nacional, e foi fundada em 1989, sua especialidade é a fabricação de chocolates finos. Possui 290 lojas com a marca Cacau Show.

Assim como a Cacau Show, a Chocolates Xôks é outra franquia de chocolates, nacional, fundada em 1984.

Como terceiro sujeito da pesquisa, tem-se a empresa Fisk, fundada por um americano que se apaixonou pelo Brasil em uma visita realizada em 1950. Decidido a permanecer no Brasil, Fisk passou a lecionar inglês. Criou um método próprio, com base na solução das dificuldades específicas que os brasileiros apresentam ao aprender inglês. O sucesso do método de Fisk gerou um crescimento vertiginoso, ampliando a escola para uma rede internacional com quase 1.000 unidades.

No mesmo ramo, a Wizard Idiomas é, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2010), a maior rede de franquias no segmento de ensino de idiomas do Brasil, a primeira no ramo educacional e a terceira no geral em número de franquias. Comandada pelo empresário Carlos Wizard Martins, a rede surgiu em Campinas em 1987.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme observado no levantamento da literatura sobre o assunto, o sistema de franquias apresenta vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador como para o franqueado. Diante dos dados sobre o setor, pode-se inferir que as vantagens do sistema se sobressaem às desvantagens. Conforme dados da ABF o setor de franquias não recuou diante da crise mundial e fechou o ano de 2009 com um faturamento de R\$ 63 bilhões, um crescimento de 14,7% em relação ao ano anterior, os dados baseiam-se em pesquisa com 1.643 marcas de franquia atuantes no País. Em entrevista, Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF, destaca o aumento significativo no número de redes e unidades, são 264 novas redes e unidades, que resultaram em 72 mil novos postos de trabalho.

Apesar desses dados positivos sobre o setor, a partir dos dados primários, fica claro que a decisão de investir em uma franquia requer alguns passos comuns à decisão de se investir em um negócio novo e independente. Isto é, o empreendedor deve observar se o ramo do negócio lhe é atrativo e compatível com suas habilidades e competências. Tão logo compreendido em qual ramo se interessa em atuar, deve preocupar-se com o mercado em que vai trabalhar, com os investimentos envolvidos para abertura do negócio e na sua manutenção (estoques, pessoal, taxas, etc) com o funcionamento do empreendimento, fornecedores, entre outros aspectos. Segundo dados da entrevista com a responsável pela empresa Xôks, “primeiramente, verifica-se o mercado local, após o conhecimento da marca e das possibilidades é feito um estudo com algumas pessoas se determinada franquia daria certo”.

Uma das vantagens de um negócio franqueado são os padrões pré-definidos, isto é, o empreendedor não precisa definir suas estratégias de posicionamento

de mercado e realizar levantamento de custos e investimentos para chegar ao ponto de equilíbrio e então decidir se o negócio é próprio (rentável) para a região em que se deseja investir. Com o sistema *franchising*, a unidade franqueadora já tem definidos o padrão de seu negócio, os custos envolvidos, o perfil de seu consumidor alvo, assim como o posicionamento de sua marca, o que facilita a pesquisa sobre aceitação do negócio em determinada região e mercado.

Adicionalmente, uma vez demonstrado o interesse no negócio, faz parte das responsabilidades do franqueador, pois este detém o conhecimento do negócio, auxiliar o franqueado na etapa de pesquisa de mercado, decisão de ponto e tamanho da unidade. Assim, a responsabilidade final pela localização do ponto da franquia será sempre do franqueador, pois se pressupõe que este tenha feito um completo estudo de localização das unidades para a distribuição dos seus produtos (LEITE, 1991).

Para o proprietário da Cacau Show é importante conhecer o custo, a amplitude da assistência e do *know-how* transferido pelo franqueador, assim como o grupo de consumidores já alcançados pela marca que se está adquirindo. Para a responsável pela empresa Xôks, os aspectos que devem ser avaliados e considerados quando o empreendedor opta pelo sistema de franquias são: as carências e expectativas do mercado local, os custos de *royalt*, e o posicionamento e a disseminação da marca franqueada. Já o entrevistado da rede Wizard destacou outros pontos de fundamental importância, como verificar se a franqueadora é idônea e proporcionará o fortalecimento da marca.

Esses depoimentos corroboram como o exposto por Longenecker, Moore e Petty (1997), quando afirmam que o empreendedor que entra em um acordo de franquia adquire o direito, vantagem, de usar uma marca já registrada, anunciada e estabelecida, o que serve para identificar o empreendimento local com o produto ou serviço amplamente reconhecido.

Em síntese, os dados coletados permitem observar algumas ligações entre a teoria e a prática no que se refere às vantagens e desvantagens do sistema de franquias, dentre as quais destacam-se:

a) Rapidez na expansão e maior cobertura geográfica

Corroborando com Simão Filho (1997) e Leite (1991), pôde-se confirmar com os dados primários que havia uma expectativa por parte do franqueador, ao optar pelo sistema, de expandir seu negócio, implantando a rede em um território geográfico maior, com o mínimo de custos pelo fato de cada unidade franqueada arcar com as despesas gerais.

Essa expansão torna-se atraente também para o franqueado, que investe em um negócio com oferece a perspectiva de uma marca em permanente crescimento. Conforme Pinto (2008), a expansão planejada da rede traz, por consequência, a ampliação do prestígio da marca.

b) Marca e notoriedade da marca

A notoriedade ou o estabelecimento da marca, a qual se pode ter acesso pelo sistema de *franchising*, é uma das razões pela qual uma franquia pode ser considerada vantajosa. Conforme supracitado, até mesmo quando essa marca ainda não está estabelecida, o sistema cria a expectativa de crescimento.

Como foi destacado na entrevista do representante da empresa Fisk, o sistema de franquias fortalece o grupo, isto é, a marca, com publicidade, *know-how* e suporte. A marca também interfere na decisão sobre se tornar um franqueado, pois esta identifica a ideia central da empresa, de como ela deseja ser vista e qual a impressão que deseja causar (dados primários, entrevista com a representante da Xóks).

c) Redução de custos para franqueado e franqueador

Os custos inerentes à implementação e gestão de um negócio tendem a ser reduzidos à medida que se distribui a responsabilidade pelas unidades do negócio (franquias) e que se aumenta a cadeia de distribuição, consequentemente aumentando o rateio de investimentos em inovações tecnológicas, publicidade e estudos de mercado.

Essa percepção pode ser evidenciada na explanação sobre os motivos que levaram o franqueado da marca Cacau Show a esse modelo de negócio: "O custo, a assistência, o *know-how*".

Também se destacou que as franquias conseguem baratear os custos das compras, pois se uma loja comprar um determinado produto os custos serão bem maiores do que se uma rede de lojas comprá-lo.

d) Motivação maior dos franqueados

Está embasada na ambição do franqueado por um aumento de seus rendimentos e no seu orgulho de ser dono de seu próprio negócio (LEITE, 1991). Para o administrador da Wizard, o franqueador que deseja atingir suas metas deve dar um bom suporte ao franqueado, disseminando conhecimentos, realizando treinamentos, provendo uma eficiente reposição de produtos, etc. Para ele, o franqueador tem de fazer de sua rede uma parceria harmônica e assim deixar o franqueado satisfeito, motivado.

e) *Know-how* estabelecido e modelo de negócio já testado

O *know-how* no sentido de capacidade técnica e conhecimento. O *know-how* pode, em determinados casos, constituir uma importante fonte de vantagens competitivas para quem o detém (NUNES, 2008).

Assim, o franqueado poderá contar com um conhecimento do negócio e do mercado já construído assim como terá vantagem de iniciar no empreendimento contando com as facilidades de um processo já formatado, produtos/serviços testados, com qualidade e aceitação já comprovados.

De acordo com o proprietário da franquia Cacau Show, o franqueado para alcançar o sucesso em seu negócio tem que manter a padronização e, ao mesmo tempo, tentar adequar produtos para sua região.

f) Assistência permanente

Quanto à assistência técnica, esta deve ser considerada uma peça importante para o sucesso do sistema de franquias como meio de expansão, pois a franqueadora é a detentora do *know-how* e grande interessada no sucesso das unidades franqueadas. Para Pinto (2008) é essa assistência que reduz os riscos de insucesso das unidades.

O proprietário da franquia da Cacau Show destacou a importância dos cursos de capacitação, do canal de comunicação diretamente com o franqueador e da contratação de profissional especializado para o treinamento do franqueado.

Para a representante da Xôks, é importante um treinamento para manter um nível de padronização, montagem adequada da loja franqueada, assim como a definição de mecanismos de controle e disseminação de conhecimentos.

g) Taxas de franquia e *royalties*

Em contrapartida à concessão do direito de utilizar a marca e o modelo de negócio, em um sistema de franquias tem-se uma taxa de franquia mensal referente ao uso contínuo da marca e aos serviços prestados de acompanhamento e supervisão de campo. Geralmente essa taxa é definida como um percentual sobre o faturamento mensal (PLÁ, 2001).

Quando questionado sobre as responsabilidades civis e criminais dessa relação, o administrador da Fisk revelou que no momento em que se assume uma responsabilidade, como a de administrar uma franquia, existem responsabilidades civis, como o pagamento das taxas de franquia definidas em contrato.

h) Autonomia parcial

Ao se associar a uma rede de franqueados, o empreendedor estará intimamente ligado ao franqueador e a toda rede, pois a interdependência mútua é condição para o sucesso do conjunto (SIMÃO FILHO, 1997).

Essa autonomia parcial pode ser negativa quando considerarmos o ponto destacado pelo entrevistado da Cacau Show de que estratégias equivocadas por parte do franqueador acabam afetando toda a rede.

Para a Xôks, há a desvantagem da impossibilidade de inovar além das possibilidades especificadas entre franqueador e franqueado.

i) Risco de descumprimento do contrato

Quando as expectativas contratuais não forem atendidas, ambas as partes terão de contornar essas situações de insatisfação mútua buscando alternativas de solução para os problemas (LEITE, 1991).

No entendimento do administrador da Cacau Show, tem-se: “Existe um contrato de concessão da marca, onde este estabelece as regras de ambas e todo o contrato estabelece formas e punir uma eventual quebra contratual”.

A Figura 2 mostra as vantagens e desvantagens na concepção dos franqueados e franqueadores entrevistados. Vale destacar que, alguns pontos apresentados como desvantagens para o franqueado, como taxas da franquia e autonomia parcial, por vezes, nas entrevistas, eram colocados não como desvantagens, apenas como uma característica inerente ao sistema, uma contrapartida às vantagens percebidas.

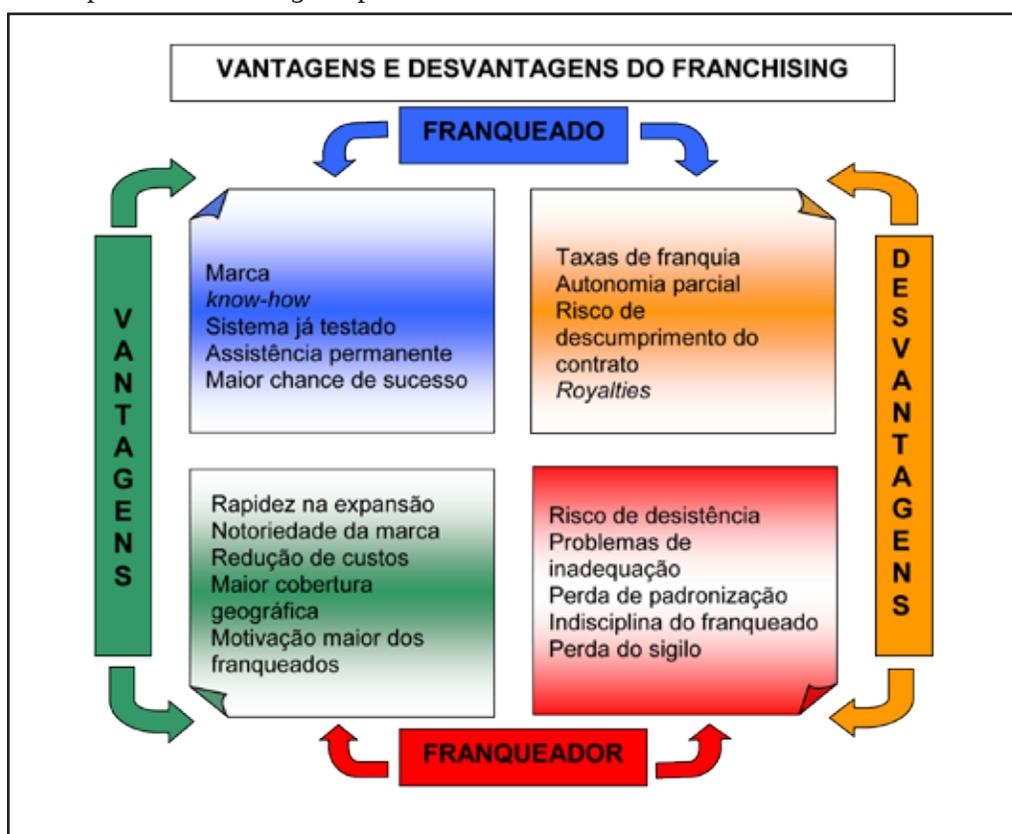


Figura 2 - Vantagens e desvantagens percebidas pelo franqueado e franqueador.
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados primários.

Após finalizar a pesquisa de campo com os responsáveis das empresas Cacau Show, Xôks, Fisk e Wizard, observou-se que o *franchising* se constitui em uma forma eficiente de se comercializar produtos, mercadorias e serviços, possibilitando ao franqueador a ampliação de seu negócio, por meio de redes de distribuição, e proporcionando ao franqueado uma forma mais célere e segura de constituir um negócio próprio.

Nesse sentido, percebe-se que há um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens encontradas pelo franqueador e franqueado, sendo indispensável para o sucesso de ambos um planejamento estratégico bem elaborado, assim como investimentos na cadeia de relacionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo deste estudo, de demonstrar quais as principais vantagens e desvantagens do sistema de *franchising*, percebidas pelos empreendedores (franqueadores) da cidade Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, foi alcançado. Assim, finalmente pretende-se sintetizar como a estratégia cooperativa de *franchising* auxilia na competitividade desses empreendimentos.

Percebe-se que, assim como as demais estratégias de negócios, sejam elas individuais ou cooperativas, o sistema de *franchising* apresenta, para ambos os atores do sistema, franqueador e franqueado, tanto vantagens quanto desvantagens competitivas. Isto é, a estratégia de expandir o negócio ou de iniciar um empreendimento considerando o sistema de franquias, para ser bem sucedida, dependerá da forma como será planejada e construída a relação de cooperação entre as partes.

Percebe-se que é possível combinar competências, dividir os riscos e o ônus de realizar pesquisas tecnológicas e explorar novas oportunidades, compartilhar recursos, entre outros fatores. Também é possível ocorrer rupturas (desistências) na rede de relacionamentos, perder a padronização do modelo de gestão do negócio, dos produtos e, portanto, a referência da marca, assim como pagar altas taxas de franquia e *royalties*.

Destaca-se ainda que a percepção dos empreendedores pesquisados de Passo Fundo-RS corrobora com a literatura analisada, uma vez que, como pudemos extrair dos resultados, as oportunidades geradas pelo sistema de *franchising* auxiliam na competitividade do negócio, pois proporcionam um crescimento rápido e sustentável do negócio e permitem uma expansão geográfica com redução de custos e riscos gerenciais, já que um único administrador não será responsável pela gestão de todas as unidades, e sim cada franqueado por sua unidade, dentro de um padrão e regras pré-estabelecidos.

Além disso, permite um crescimento do prestígio e estabelecimento da marca e divisão dos custos com publicidade, treinamento e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Por fim, destaca-se que para o franqueador, torna-se real e menos onerosa a oportunidade de expansão de seu mercado e de divulgação de sua marca em outras regiões. Porém, para o sistema ser de fato uma vantagem competitiva, certas características, como padronização e assistência ao franqueado, devem ser trabalhadas estrategicamente.

Exposto isso, reconhece-se que a vantagem competitiva do sistema, assim como em qualquer forma de parceria, depende da mútua colaboração e dedicação entre as partes contratantes.

REFERÊNCIAS

- ALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo, Makron Books, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS. **Setor de franquias cresce mais do que o esperado em 2009**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=106&codC=976>>. Acesso em: 18 maio 2010.
- DAHAB, S. S.; LOIOLA, E. Abordagem Schumpeteriana do *Franchising*: uma proposta de metodologia de pesquisa. In: **18º ENANPAD - Administração de Ciência e Tecnologia**, v. 1, Curitiba, p. 291-304, 1994.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DIUNA, C. **Franchising Instituição**. 2000. (Paper publicado internamente na Universidade Cândido Mendes - MG.)
- FRANKLIN, M. A. et al. De franqueada para estratégia de células de serviços: o caso Delta Service. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 11., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: editora, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- LEITE, R. C. **Franchising: na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARTINS, F. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro, Forense, 1999.

MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F. **Em busca de delimitações do enquadramento do *franchising* como alianças estratégicas.** Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/knowhow.htm>>. Acesso em: 21 nov. 2009.

PINTO, C. R. **Vantagens e desvantagens da franquia.** Disponível em: <<http://www.acesa.com/negócios/arquivo/mercados/2004/01/21-franquia/entrevista.apl>>. Acesso em: 25 set. 2008.

PLÁ, D. **Tudo sobre Franchising.** 1. ed. Rio de Janeiro, Senac: 2001.

SIMÃO FILHO, A. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais.** 2. ed. São Paulo, Atlas: 1997.