

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**Gestão de Conflitos no Relacionamento entre
Franqueadores e Franqueados: Estudo de Caso**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À EBAPE - ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO EMPRESARIAL

ELIANE DE CASTRO BERNARDINO

Rio de Janeiro, 2002

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

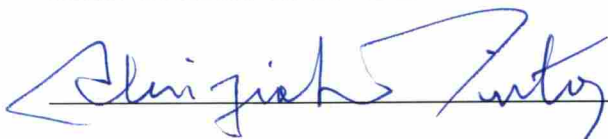
**GESTÃO DE CONFLITOS NO RELACIONAMENTO ENTRE
FRANQUEADORES E FRANQUEADOS: ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

ELIANE DE CASTRO BERNARDINO

E APROVADA EM 26 | 06 | 2002


PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. ALUIZIO LOUREIRO PINTO



Prof. Dr. ALEXANDRE LINHARES



Prof. Dra. VALDEREZ FRAGA

RIO DE JANEIRO, 2002

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus adorados pais Zélio e Olívia,
a quem devo tudo nesta vida;*

*E também, com todo amor e admiração,
ao meu marido Paulo,
que sempre me proporcionou o mais
valioso apoio e incentivo.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Aluizio Loureiro Pinto, por todo o paciente aconselhamento e estímulo, sempre demonstrando total confiança;

A todos os autores dos livros consultados, que me proporcionaram, através de suas esmeradas publicações, iluminar todo o estudo de caso realizado;

Aos diretores e franqueados da Empresa Alfa, que, sem sua total abertura de informações e absoluta confiança em mim, esta dissertação jamais poderia ter sido feita;

Aos membros da diretoria e conselheiros da Associação Brasileira de Franchising, Seccional Rio de Janeiro, em especial, Daniel Plá, Luiz Henrique do Amaral, Rogério Gama, Renato Vieira, José Castro Schwartz, Luiz Felizardo Barroso, e tantos outros, pelos depoimentos prestados sobre o mercado de *franchising*;

Ao sócio-diretor da empresa em que trabalho, por ter compreendido a demanda que um curso de Mestrado exerce e ter-me concedido significativas horas de licença para estudo e pesquisa, sempre que era possível;

A todos os professores e colegas de turma do curso de Mestrado, pelo excelente ambiente de estudo e desenvolvimento pessoal, e também pelo compartilhamento de esforços e experiências;

A todos os funcionários da secretaria da EBAPE, em especial, José Paulo, Victor, Juarez e Vânia, pela eficiência e espírito prestativo durante o curso realizado;

A você, leitor, acadêmico, profissional ou leigo, cujo interesse e iniciativa em ler este trabalho imprimem a esta dissertação uma outra dimensão, conferindo-lhe vida e redobrando o seu sentido, já que só assim esta obra deixa de se limitar aos propósitos de desenvolvimento acadêmico e titulação da autora.

A todos, muito obrigada pela leitura, pelo incentivo e pelas críticas e sugestões.

RESUMO

A presente dissertação investiga a questão dos conflitos no relacionamento entre franqueadores e franqueados. É apresentado um referencial teórico onde o *franchising* se insere no contexto dos canais de marketing, bem como as causas mais freqüentes de surgimento de conflitos entre franqueadores e franqueados e as formas de solução existentes.

Em seguida, são apresentados os resultados de uma pesquisa exploratória, baseada no Estudo de Casos, realizada junto a uma rede de franquias atuante no ramo varejista, onde se procura destacar os conflitos observados no contexto da relação franqueador-franqueado e evidenciar como seus integrantes os previnem e os administram.

Por fim, recomendações são apresentadas.

Palavras-chave: *Franchising*. Franquia empresarial. Relacionamento franqueador-franqueado. Conflitos no sistema de franchising.

ABSTRACT

The present dissertation studies the conflict in the relationship among franchisors and franchisees. A theoretical reference is presented, where franchising fits in the marketing channels framework, as well as the most relevant causes that give rise to conflicts among franchisors and franchisees and their existing solutions.

Also, in this dissertation, the results of an exploratory research are presented, focusing on a retail franchise network. In this case study, we try to show and discuss how its members prevent and manage conflicts that arise within the franchisor-franchisee relationship.

Finally, suggestions for improvement are presented.

Key words: Franchising. Relationship among franchisors and franchisees. Conflicts within the franchise system.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVO	4
1.3.1 <i>Objetivo final</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos intermediários</i>	4
1.4 HIPÓTESE	5
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	5
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	5
1.7 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	6
2 METODOLOGIA	8
2.1 TIPO DE PESQUISA	8
2.1.1 <i>Quanto aos fins</i>	8
2.1.2 <i>Quanto aos meios</i>	8
2.2 UNIVERSO E AMOSTRA	9
2.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	9
2.4 COLETA DE DADOS.....	9
2.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	9
2.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 CANAIS DE MARKETING.....	11
3.1.1 <i>Relevância e conceituação dos Canais de Marketing</i>	11

3.1.2	<i>Dinâmica dos canais de marketing</i>	15
3.1.3	<i>Processos comportamentais nos Canais de Marketing</i>	22
3.2	FRANCHISING	33
3.2.1	<i>Conceituação de Franchising e dos requisitos para o sucesso</i>	33
3.2.2	<i>O conflito no Sistema de Franchising</i>	45
4	ESTUDO DE CASO EMPRESA ALFA	55
4.1	VISÃO GERAL	55
4.2	O SISTEMA DE FRANQUIAS ALFA	58
4.3	LOJAS ALFA: CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO E RESULTADOS	61
4.4	A EMPRESA FRANQUEADORA - GESTÃO DO NEGÓCIO	65
	<i>Receita de Serviços</i>	65
	<i>Planos Gerais</i>	65
	<i>Manuais de Operação</i>	66
	<i>Programa de Treinamento</i>	66
	<i>Supervisão e Consultoria de Campo</i>	67
	<i>Fundo de Propaganda</i>	68
	<i>Estilo gerencial dos dirigentes da empresa com os franqueados</i>	68
	<i>Canais de comunicação entre franqueador e franqueados</i>	70
	<i>Conselho de Franqueados</i>	70
	<i>Intranet</i>	73
	<i>Sistema de compras</i>	73
	<i>Uso de ferramentas de gestão e de sistemas de informação</i>	74
	<i>Divulgação da oportunidade de franquia</i>	75
	<i>Atendimento de interessados em franquia</i>	76

<i>Adimplência dos franqueados</i>	77
4.5 A ÓTICA DOS FRANQUEADOS	77
4.6 A ÓTICA DO FRANQUEADOR.....	84
5 ANÁLISE DO FRANCHISING ALFA E RECOMENDAÇÕES	98
5.1 QUALIDADE DO NEGÓCIO E VULNERABILIDADES	98
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA DO RELACIONAMENTO.....	100
6 CONCLUSÃO	110
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O desenvolvimento do sistema de *franchising* como alternativa de distribuição tem recebido muito destaque em noticiários de jornais e revistas especializadas em negócios, nos últimos anos. É evidenciado, de forma clara, o intenso crescimento que o sistema tem apresentado em nosso país e no restante do mundo.

Nos Estados Unidos, país que originou a evolução do sistema, analistas da *International Franchise Association* - IFA (2002) estimam que o sistema de *franchising* movimentou US\$ 1 trilhão de vendas no varejo norte-americano¹, a partir de 320.000 pequenos negócios franqueados, categorizados em 75 diferentes “indústrias”, ou ramos de atuação, empregando mais de 8 milhões de pessoas. Naquele país, uma nova unidade franqueada é aberta a cada 8 minutos e aproximadamente um entre cada 12 estabelecimentos comerciais varejistas opera sob o sistema de *franchising*.

De acordo com o último Censo do Franchising divulgado pela Associação Brasileira de Franchising - ABF, relativo ao ano de 1999, existem no Brasil 46.534 negócios operados por *franchising* de formato de negócio, ou *business format franchise*, com 894 marcas franqueadoras. Juntos, esses negócios geraram 226.334 empregos diretos e movimentaram US\$ 12,08 bilhões de dólares em 1999. Se forem consideradas as franquias de produto e marca - *product and tradename franchise*, categoria que inclui as revendedoras de veículos, as

¹ Referenciando-se aos dados das publicações “Franchising in the Economy”, que cobre de 1988 a 1993, e “The Profile of Franchising”, que cobre o ano de 1998 e foi atualizado em 2001, ambos publicados pela *IFA Educational Foundation*.

distribuidoras de combustível e as engarrafadoras de bebidas, o faturamento do setor salta para US\$ 75 bilhões, o número de empregos para 994.698 e o número de unidades no país para 82.059.

Comparativamente ao último censo realizado em 1995, o *franchise* de formato de negócio registrou um crescimento da ordem de 96% em relação ao número de unidades, e de 19% em termos de faturamento em dólares. Neste mesmo período, o PIB brasileiro apresentou crescimento menor que 10%.

Segundo Mauro (1999:14), o sistema de franquias vem se mostrando mais vantajoso do que o varejo independente devido à “tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou patrocinador de serviços ao consumidor final”. O autor destaca que o sistema convencional, representado pelo comércio independente, apresenta uma série de conflitos entre comerciante e fabricante, além da falta de compromisso e de lealdade, sem falar na ineficiência e da falta de escala administrativa e comercial.

Mauro (1999) apresenta uma comparação entre os riscos dos dois tipos de negócio - independente e franqueados -, tendo como fonte a IFA - *International Franchise Association*, que demonstra que de todos os negócios independentes, cerca de 65% fecham antes de completar 5 anos de vida, enquanto que, sob o sistema de *franchising*, menos de 5% fecha antes desse mesmo período.

Levantamentos realizados no Brasil, pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, mostram que 80% dos negócios abertos em geral não sobrevivem mais do que 5 anos, e 60% não sobrevivem nem a 2 anos (Mauro, 1999). Este autor afirma, ainda, que, no sistema de franquias, o índice de encerramento é de 2,5%, conforme levantamento

feito pela ABF - Associação Brasileira de Franchising em parceria com a Editora Globo, em junho de 1997, com 805 empresas franqueadoras. Mauro (1999) prefere analisar o índice dessa pesquisa que inclui o número de unidades transferidas, o que eleva o índice para 10%, o qual, apesar de mais elevado, ainda é um percentual bem mais baixo do que nos negócios independentes.

Aliado ao menor risco relativo e ao notável crescimento que o sistema vem apresentando, existe não apenas bastante divulgação a respeito das vantagens apresentadas pelo sistema, mas também quanto aos problemas que podem advir de uma má administração do mesmo. Para o franqueado, tais problemas assumem graves proporções, pois é provável que muito esforço e dispêndio financeiro tenham sido canalizados no processo de aquisição do negócio. O franqueador, por sua vez, também pode sofrer graves prejuízos se o franqueado, mesmo que selecionado com rigor, mudar sua conduta e for negligente com a condução de seu negócio, o que prejudica não só as finanças e a imagem da empresa franqueadora, como também causa danos aos demais integrantes da rede, também franqueados.

Embora o sistema esteja se profissionalizando, seja por razões de concorrência, seja por uma maior conscientização daqueles que se candidatam a franqueados, não é pequeno o número de problemas que existem no relacionamento entre franqueadores e franqueados, o que consideramos ser um importante universo para pesquisa acadêmica.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como as empresas franqueadoras estão tratando a questão do seu relacionamento com os franqueados, no que diz respeito à administração de possíveis conflitos que estejam ocorrendo

no decorrer de sua relação comercial, e em que medida tais soluções estão sendo efetivas, tanto sob a ótica do franqueador como a do franqueado?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo final

O presente trabalho pretende investigar a natureza dos conflitos existentes entre franqueadores e franqueados, identificar como esses conflitos são resolvidos e, por fim, apresentar recomendações de melhoria à empresa Alfa.

1.3.2 Objetivos intermediários

- a) Avaliar a importância, a conceituação, as origens e a dinâmica dos canais de distribuição na venda de bens e serviços;
- b) Identificar os elementos que são causadores de conflitos nos canais de distribuição;
- c) Identificar as principais soluções encontradas na administração de conflitos em canais de distribuição;
- d) Identificar as origens, conceituar e classificar o sistema de *franchising*; e avaliar suas principais vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador como para o franqueado;
- e) Identificar os tipos de conflito mais frequentes em redes de franquia, por que surgem, como são solucionados e que tipo de ações são tomadas no sentido de prevenir possíveis pontos de atrito entre franqueadores e franqueados;

- f) Avaliar em que medida os conflitos e suas soluções contribuem para o aumento de eficiência e eficácia da rede como um todo.

1.4 HIPÓTESE

O presente trabalho pretende verificar a hipótese de que franqueadores e franqueados encontram os mais diversos tipos de problemas em seu relacionamento comercial e que soluções tradicionais e inovadoras são buscadas, especialmente pelos franqueadores, para resolver e evitar conflitos, de forma que os mesmos sirvam como aprendizado e motivo de crescimento da rede como um todo.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como se trata de um Estudo de Caso de organização que opera no sistema de *franchising*, não se pode estender as conclusões da dissertação para o sistema de *franchising* como um todo. Isto só seria possível com uma amostra de tamanho muito superior à que é utilizada neste trabalho.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo proposto neste projeto vislumbra interessante campo para o desenvolvimento de trabalhos que focalizem a questão do relacionamento entre franqueadores e franqueados, ainda pouco explorada em nosso país de forma acadêmica. Tais problemas podem ser visualizados sob a ótica dos problemas de conflitos de canal, visto que o *franchising* é considerado por muitos autores como uma das formas de sistema vertical de marketing.

É no sentido de propiciar uma maior compreensão dos fenômenos envolvidos na questão do relacionamento franqueador-franqueado, principalmente no que se refere à gestão de conflitos advindos dessa relação, que este trabalho se insere.

1.7 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

- *Franchising*: sistema de distribuição de produtos ou serviços pelo qual, mediante determinadas condições e o pagamento de taxas, é possível montar um negócio próprio com marca conhecida no mercado e conceitos operacionais já testados pela empresa franqueadora. Este termo foi denominado pela Lei 8.955/94, que regulamentou o sistema de franquias no Brasil, como *Franquia Empresarial*.
- *Franquia*: unidade franqueada. O termo também pode ser usado para designar o sistema e o conjunto de direitos e obrigações do contrato de *franchising*.
- *Franqueador*: o detentor da marca e/ou método de trabalho repassado a terceiros sob o sistema de *franchising*.
- *Franqueado*: a pessoa jurídica que adquire o direito de uso da marca e/ou método de trabalho do franqueador, mediante o pagamento de uma taxa inicial e de uma taxa mensal.
- *Variedade de mercadorias ou Amplitude*: número de categorias de mercadorias de diferentes linhas oferecidas por um varejista.
- *Sortimento de mercadorias ou Profundidade*: número de itens diferentes de uma mesma linha ou categoria de mercadorias, como marcas e modelos.
- *SKU (stock keeping uni)*: cada diferente item do estoque.
- *ABF*: Associação Brasileira de Franchising.

- *IFA: International Franchise Association*, associação norte-americana de *franchising*.
- *Break-even point*: ponto de equilíbrio, que representa o valor das vendas a partir do qual começa a se obter lucro.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, será tomada como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios.

2.1.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser descrita como:

- a) *explicativa*, porque identifica e procura explicar os fatores que contribuem para o grau de profissionalização e qualidade do relacionamento observados na rede pesquisada; e
- b) *exploratória*, porque levanta os principais motivos de conflito e busca compreender o relacionamento entre franqueador e franqueados na rede pesquisada.

2.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser descrita como:

- a) *de campo*, pois foram realizadas entrevistas; e
- b) *bibliográfica*, já que foram consultadas diversas publicações para a fundamentação teórica do estudo.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo é composto por todas as empresas franqueadoras no Brasil, bem como alguns de seus franqueados.

A amostra do estudo é composta por uma organização franqueadora de comércio varejista de médio porte e 25 franqueados de sua rede, escolhidos pelo critério de acessibilidade.

2.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram os sócios-gerentes das empresas pesquisadas. Os sócio-cotistas, que não participam da gestão de suas empresas, não foram requisitados para atuarem como fontes de consulta, já que, por não participarem do dia-a-dia de seus negócios, não têm familiaridade com as rotinas gerenciais e com importantes particularidades que estão presentes nas questões contidas nas entrevistas.

2.4 COLETA DE DADOS

Na empresa franqueadora, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais. Nas lojas franqueadas, o contato foi pessoal, e, em alguns casos, por telefone.

2.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A partir da coleta de dados, as respostas das entrevistas foram compiladas em torno de tópicos relevantes que influenciavam a qualidade do relacionamento entre franqueadores e franqueados.

2.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Mesmo que os sujeitos entrevistados tenham procurado responder às perguntas da pesquisa de campo com franqueza e imparcialidade, tais respostas são dificilmente “isentas”, já que existem julgamentos de valor, problemas de relacionamento com o franqueador, bem como insatisfações em outras esferas da vida que não o negócio.

Neste trabalho se procurou discernir entre estes aspectos e aqueles que apontem maior fundamentação, sejam objetivos ou subjetivos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CANAIS DE MARKETING

3.1.1 Relevância e conceituação dos Canais de Marketing

Quando se necessita adquirir um bem ou serviço, observamos o quanto são relevantes os canais de marketing. Entre os produtores e os usuários finais existe um grande número de intermediários de marketing, desempenhando uma variedade de funções e assumindo vários nomes (Kotler, 2000).

Assim, os canais de marketing se revestem de uma importância significativa por capacitarem a transferência de uma gama imensa de produtos e serviços dos produtores aos usuários finais. De acordo com Coughlan et al. (2002), o uso de intermediários apresenta diversos benefícios, tais como:

- Facilitar a busca: os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos e serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais.
- Proporcionar o ajuste de discrepância de sortimento: o intermediário seleciona seu mix de mercadorias, reúne estoques provenientes de várias fontes, quebra lotes de mercadorias e cria uma variedade e sortimento de mercadorias que atendam às necessidades dos consumidores finais.
- Padronizar transações: as transações de compra junto ao intermediário não são tão sujeitas a negociações e barganhas como o são junto ao fabricante, e essa padronização possibilita maior eficiência nos custos do canal.

- Reduzir o número de contatos: se não houvesse intermediários, cada produtor teria que contatar cada comprador em potencial, o que tornaria o sistema de vendas trabalhoso e complexo.

Os intermediários, através de seus contatos e experiência, especialização e escala de operação, oferecem aos produtores muito mais do que estes podem atingir com seus próprios esforços.

Observa Kotler (1994:454):

Do ponto de vista do sistema econômico, o papel básico dos intermediários é transformar suprimentos heterogêneos encontrados na natureza em sortimento de bens que as pessoas desejam comprar.

Rosenbloom (2002) pondera que não é possível ter uma única definição do termo canal de marketing, e adota o ponto de vista da tomada de decisão gerencial acerca do mesmo, definindo o termo como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. Explica que é uma organização *externa* porque o canal de marketing existe fora da empresa, não sendo parte de sua estrutura organizacional interna; e que é uma organização *contatual* porque se refere a empresas ou partes envolvidas em funções de *contato* e *negociação*, à medida que um produto ou serviço move-se do produtor para seu usuário final, de forma que outras empresas facilitadoras, como transportadoras, bancos, seguradoras ou agências de publicidade, que não desempenham funções de negociação, estão excluídas. Ainda sobre esta definição, Rosenbloom (2002:27) destaca que:

O termo *externa* significa que o canal de marketing existe fora da empresa. Em outras palavras, não é parte da estrutura organizacional interna da empresa. A administração do canal de marketing, portanto, envolve o uso de *gestão interorganizacional* (administrar mais de uma empresa) em lugar de *gestão intraorganizacional* (administrar uma empresa). É muito importante ter em mente esta noção, pois muitos dos problemas e das peculiaridades da

gestão do canal de marketing (...) derivam dessa estrutura externa (interorganizacional).

O mesmo autor salienta que a estratégia de canal é baseada em relacionamento e pessoas:

Um canal de marketing não é um objeto inanimado como um *chip* de silicone, mas um conjunto de pessoas interagindo em diferentes organizações.... O sucesso da estratégia de canal e da estrutura que a apóia é diretamente dependente de quão efetivamente as pessoas nas várias organizações relacionam-se umas com as outras no desempenho de suas atividades (Rosenbloom, 2002: 24).

Pelton (1997:11) define canal de marketing como “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor para o consumidor na aquisição, consumo e disposição dos produtos e serviços”. Esta definição implica que as relações de troca emergem de atender às necessidades do mercado, e que, num ambiente de mercado, nenhum indivíduo ou organização pode operar por longo tempo em completo isolamento dos outros indivíduos e organizações. A interação é necessária para que o marketing ocorra. Como resultado dessas interações, o conceito de canal de marketing evoluiu de um conceito de canal de distribuição para uma orientação baseada em relacionamento.

Coughlan et al. (2002:20) acrescenta que “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Em todas as definições acima, observamos a tônica do inter-relacionamento entre os membros do canal.

Ao desempenhar o trabalho de movimentar os produtos de seus pontos de produção aos pontos de consumo, pode-se vislumbrar os membros do canal desempenhando uma série de

funções-chave e participando de diversos fluxos de marketing. Os mais importantes fluxos, de acordo com Rosenbloom (2002) são: de produto, de negociação, de propriedade, de informação e de promoção.

O fluxo de produto está relacionado ao movimento físico real do produto, que se inicia no ponto de produção, passa por todas as partes que envolvem a manipulação física do mesmo, e termina nos consumidores finais. O fluxo de negociação refere-se à interação das funções de compra e venda associadas à transferência dos direitos sobre os produtos. O fluxo de propriedade concerne o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele é transferido do fabricante aos consumidores finais. O fluxo de informação permeia todos os envolvidos no processo e o fluxo de promoção representa o fluxo de comunicação persuasiva, como a propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade.

Esses fluxos fornecem os elos que ligam os membros do canal e demais agências uns aos outros na distribuição de bens e serviços.

A questão não é se estas funções são necessárias (todas são), mas sim *quem* vai desempenhá-las. Todas elas possuem três coisas em comum: utilizam recursos escassos, freqüentemente, podem ser mais bem desempenhadas através de especialização e são intercambiáveis entre os membros do canal. À medida que o fabricante desempenha essas funções, seus custos aumentam e seus preços devem ser mais elevados. Quando algumas funções são transferidas aos intermediários, os custos e os preços do fabricante são mais baixos, mas os intermediários devem acrescentar alguma margem para cobrir seu trabalho. Se os intermediários forem mais eficientes do que o fabricante, os preços pagos pelos consumidores devem ser menores. (...) Assim, as funções de marketing são mais básicas do que as instituições que, a qualquer tempo, as desempenham. As mudanças nas instituições do canal refletem, amplamente, a descoberta de meios mais eficientes de combinar ou separar funções econômicas. Essas funções são executadas no processo de fornecimento de sortimentos de bens significativos para os consumidores-alvos (Kotler, 1994:455).

A gestão do canal de marketing é uma atribuição muito mais ampla do que a gestão logística, uma vez que esta trata quase que exclusivamente da gestão do fluxo do produto. Na gestão do canal de marketing, além do fluxo físico do produto, os demais fluxos devem ser administrados e coordenados efetivamente para que os objetivos de distribuição da empresa sejam alcançados.

3.1.2 Dinâmica dos canais de marketing

O conceito de fluxos no canal de marketing ajuda a transmitir a natureza dinâmica destes. Mudanças, sejam óbvias ou sutis, sempre ocorrem nos canais de marketing, surgindo e desaparecendo formas de distribuição e intermediários, num cenário com mudanças trazidas pela instabilidade nos padrões de comportamento e pelas possibilidades trazidas pelo avanços tecnológicos. O ponto básico para preencher as necessidades de variedade e sortimento dos consumidores é um processo contínuo de inovação no sistema de canais.

Existem várias teorias que procuram explicar o motivo de tantos novos formatos varejistas estarem continuamente surgindo:

- **Ciclo de Vida do Varejo:** de acordo com Parente (2000), esta teoria é um conceito clássico do marketing que também encontra suas aplicações no varejo. Como ocorrem com os produtos, os formatos varejistas também atravessam quatro estágios, a saber: introdução, crescimento, maturidade e declínio. No estágio da introdução, período em que o novo formato é lançado no mercado, existem poucos ou nenhum concorrente direto, os lucros são baixos, devido aos custos de desenvolvimento e dos ajustes a serem realizados no modelo empregado. Como exemplos de formato de varejo nesse estágio, o autor cita as lojas virtuais e lojas especializadas em alimentos orgânicos.

No estágio do crescimento, as vendas e participação no mercado aumentam e o modelo ganha aceitação de mercado, porque mais varejistas desenvolvem lojas no novo formato, o que ajuda a propagar mais rapidamente o conceito. É um período de incremento nos lucros, porque o mercado já requer volume e ainda não se encontra saturado. No estágio da maturidade, há uma estabilização nos níveis de venda, porque o formato já alcançou a aceitação nos mercados potenciais. Como a concorrência se intensifica, os lucros tendem a diminuir progressivamente. No estágio do declínio, a participação no mercado e a lucratividade começam a declinar, cedendo espaço para um modelo mais competente e melhor ajustado ao mercado.

- *Wheel of Retailing*, ou Roda do Varejo: segundo esta teoria, descrita por Malcolm McNair, da Universidade de Harvard, em 1958, e amplamente aceita pelos estudiosos de varejo (Morgado, 2001), quando um varejista inicia seu negócio, o faz com uma nova idéia, e por este motivo, trabalha com baixos custos, baixas margens e preços. Para atender a estas premissas, os aspectos relacionados à qualidade do produto e do conforto do cliente são deixados de lado. Passado esse período inicial, a “roda” vira e esses varejistas começam a aumentar preços e margens, atendendo cada vez mais àqueles consumidores preocupados com a qualidade e dispostos a pagar mais pelo produto. Morgado (1999:38) argumenta que “embora essa teoria seja uma simplificação grosseira da realidade do varejo, a situação parece ser comum a todos os novos formatos de varejo que têm surgido recentemente”. Esta teoria, de acordo com Parente (2000:38), não apenas descreve a evolução dos formatos varejistas, mas “vai um passo além, e procura oferecer explicações sobre por que ocorrem os diferentes estágios do ciclo de vida”.

- *Retail Accordion*, ou Acordeão do Varejo: esta teoria propõe que as instituições de varejo flutuam da estratégia de oferta de ampla variedade e pouco sortimento para as estratégias de oferta de profundo sortimento com estreita variedade (Levy, 2000:74), como ocorreu com os formatos de lojas de departamento, que contam com modelos tradicionais de linha completa e com os modelos mais recentes de linha limitada. O nome “acordeão” provém desse contínuo movimento de expansão e contração.
- Seleção Natural: esta teoria afirma que um processo de seleção natural opera nos canais de marketing, possibilitando melhores condições de sobrevivência àqueles que melhor se adaptam às mudanças, sejam elas causadas pelas necessidades e demandas dos clientes, ou pela tecnologia, concorrência ou ambiente legal ou macroeconômico. Percebe-se claramente que em muitas ocasiões o declínio de produtos e canais de marketing deve-se à falha dos administradores em reconhecer e responder às mudanças nas necessidades dos consumidores.

Todas essas teorias, no julgamento de Parente (2000), abordam aspectos importantes, mas nenhuma delas parece ser completa o suficiente para explicar adequadamente a evolução dos formatos e das instituições varejistas. Ele considera que, em conjunto, elas oferecem entendimento bem mais significativo sobre as várias forças que determinam as mudanças no dinâmico universo varejista do que isoladamente, havendo até mesmo autores que tecem críticas à aplicabilidade incondicional de algumas dessas teorias. Como exemplo, Morgado (2001:38) menciona que o estudioso Stanley Hollander Jr. afirmou que “a teoria da Roda do Varejo pode ser comprovada, mas não é válida para todo o ramo”, já que as máquinas de vendas automáticas e o desenvolvimento dos shopping centers suburbanos se constituem em exceções claras a essa teoria.

Kotler (1994) observa que os canais de distribuição não ficam paralisados, e que novas instituições atacadistas e varejistas surgem e novos sistemas de canais aparecem. O autor apresenta três conceitos de canais de marketing: os sistemas de marketing vertical, horizontal e de multicanais.

Os sistemas horizontais consistem na “disposição de duas ou mais empresas não relacionadas a unir recursos ou programas para explorar uma oportunidade de marketing emergente” (Kotler, 1994:470). Isso ocorre, por exemplo, quando um banco abre postos de serviços dentro de uma rede de supermercados. Essas empresas podem prestar colaboração mútua de forma temporária ou permanente, ou mesmo criar uma nova empresa em separado, constituindo o que alguns autores denominam de marketing simbiótico (Lee Adler e P. Varadarajan, apud Kotler, 1994).

Os sistemas verticais surgiram para desafiar os canais convencionais (Kotler, 1994). Estes são compostos por instituições independentes que procuram maximizar seus próprios lucros, mesmo que isso reduza o lucro do sistema como um todo, não havendo nenhum participante do canal que tenha controle completo ou significativo sobre os demais. Tais canais convencionais são caracterizados como “redes altamente fragmentadas nas quais fabricantes, atacadistas e varejistas barganhavam entre si, à distância, negociando agressivamente as condições de venda com total autonomia” (Bert C. McCammon Jr., apud Kotler, 1994).

Nos sistemas verticais, as relações são administradas de forma profissional, de modo que cada nível opere em uma escala ótima, tal que todas as funções sejam desempenhadas de forma mais vantajosa para o sistema como um todo. Nesses sistemas, destaca-se a figura de um dos participantes do canal que domina os demais, em função da posse ou de um contrato de franquia, ou exerce tanto poder que todos cooperam. Tais sistemas foram criados para

controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito resultante do empenho individual pela realização de objetivos isolados. Eles reduzem custos através de tamanho, poder de barganha e eliminação de serviços duplicados, tendo se tornado “a forma dominante de distribuição no mercado de consumo norte-americano, atendendo 70% a 80% do mercado total” (Kotler, 1994:469).

Coughlan et al. (2002) denominam integração *para frente*, ou *a jusante* quando um produtor (membro do canal a montante) integra uma função de distribuição a partir do ponto de produção, o que ocorre quando, por exemplo, um fabricante de calçados decide criar uma rede de lojas de calçados no varejo. Mas também um membro de canal a jusante, como um distribuidor ou varejista, pode realizar uma integração *para trás*, ou *a montante*, como ocorre quando um varejista assume a fabricação de sua própria fonte de produto de marca, a exemplo da Sears nos Estados Unidos, que obtém cerca de 50% de suas mercadorias em fábricas de sua propriedade total ou parcial (Kotler, 1994:469). Em qualquer um dos dois casos, o resultado é que uma organização faz todo o trabalho e pode-se afirmar que o canal está integrado verticalmente.

Rosenbloom (2002) apresenta três tipos de classificação para os sistemas verticais de marketing: corporativos, administrados e contratuais:

O *sistema vertical corporativo* é aquele onde as instalações de produção e de comercialização pertencem a um único proprietário, o que proporciona um elevado nível de controle sobre o canal. No *sistema vertical administrado* um dos membros do canal exerce forte domínio sobre os demais, não por ser proprietário, mas sim por deter o privilégio de algum monopólio de oferta, ou expertise especial, ou forte aceitação de seus produtos, como ocorre com fabricantes de marcas dominantes tais como Kodak, Gillette, Procter & Gamble e Samsonite,

que obtêm cooperação espontânea de seus revendedores em termos de *displays*, espaços de gôndola, promoções e políticas de preço. Já o *sistema vertical contratual* congrega empresas independentes que voluntariamente se integraram por meio de um contrato formal, obtendo assim, mais benefícios em vendas ou em economia de custos do que se agissem isoladamente. Este é o sistema que mais tem se expandido (Kotler, 1994).

Um sistema vertical contratual pode ser de três tipos:

- *Redes patrocinadas por atacadistas*: nesse caso, os atacadistas organizam redes compostas por varejistas independentes para ajudá-los a competir com grandes redes.
- *Cooperativas de varejistas*: nessa configuração, os varejistas montam uma cooperativa com o objetivo de ganhar economia de escala em compra e realizarem propaganda conjunta.
- *Organizações de franquia*: nesse sistema, um participante do canal, denominado franqueador, tem a possibilidade de unir diversos estágios do processo produção-distribuição. A Franquia Empresarial, ou *franchising*, tem sido a forma de desenvolvimento de varejo de maior crescimento e interesse nas últimas décadas, inclusive no Brasil. No *franchising*, existem diversas formas de atuação:
 - ▶ *Sistema de franquia de lojas de varejo criado pelo fabricante*: caso da Copenhagen, O Boticário e o Mercado Infantil e várias outras, onde o franqueador é o fabricante e principal fornecedor da rede franqueada;
 - ▶ *Sistema de franquia atacadista criado pelo fabricante*: caso da Coca-Cola Company e suas subsidiárias em todo o mundo, que comercializam os xaropes das

bebidas aos diversos engarrafadores, que concluem a fabricação e distribuem no atacado;

- ▶ *Sistema de franquia criado por uma empresa de serviço*, que não necessariamente vende produto algum para seus franqueados. Nesse caso, denominado “franquia de formato de negócio”, uma empresa organiza um sistema de operação completo para atender eficientemente ao seu mercado-alvo, como fazem as locadoras de automóveis (Localiza, Hertz), as redes de fast-food (McDonald’s, Bob’s, Mister Pizza), empresas varejistas não-fabricantes (Alfa, Taco Roupas, Correios, Casas Lotéricas, lojas de conveniência privadas e do setor público, como a Select e a BR Mania), cabeleireiros e várias outras.

Em todos os casos de franquia, havendo ou não o fornecimento de alguma mercadoria ou matéria-prima por parte da empresa franqueadora, é ponto fundamental e incorporado ao contrato de franquia, a licença de uso da marca e a intensidade da relação franqueador-franqueado, especialmente no que concerne à experiência do franqueador e seu suporte operacional ao franqueado (Mauro, 1999). Em virtude do sistema de *franchising* se constituir no tema central deste trabalho, ele será objeto de nossa análise em tópico específico, apresentado mais adiante.

Por fim, os sistemas de multicanais acontecem quando uma única empresa utiliza dois ou mais canais para atingir um ou mais segmentos de mercado, fenômeno que, com a proliferação de segmentos de consumidores e de possibilidades de canal, vem crescendo substancialmente. Como exemplo, temos a IBM, que utiliza diferentes canais de vendas para seus diferentes tipos de clientes, como os de grande, médio e pequeno porte. O uso de sistemas multicanal pode possibilitar mais cobertura de vendas e menores custos de canal,

porém vêm à tona problemas de conflito e controle, principalmente quando fronteiras de canal não são adequadamente estabelecidas. (Kotler, 1994).

3.1.3 Processos comportamentais nos Canais de Marketing

Examinamos, anteriormente, os canais de marketing como um sistema econômico racionalmente ordenado, onde se pressupõe que exista cooperação entre os membros, com ênfase em construir relações viáveis para alcançar objetivos de distribuição.

Seria por demais simplista analisar tal assunto somente sob essa ótica, já que canais de marketing também são sistemas sociais interorganizacionais (Rosenbloom, 2002). Assim, surgem dimensões comportamentais fundamentais, presentes em todos os sistemas sociais, tais como conflito, poder, papel e processos de comunicação. Pelton (1997) afirma que todos esses atributos e as formas de remediar conflitos pertencem à esfera do que se denomina *clima organizacional*.

O clima organizacional emerge da natureza do ambiente que existe dentro do canal, refletindo as percepções de seus membros sobre as normas vigentes, atitudes e comportamentos dos membros do canal. Descreve como a organização trata seus membros e interage com o pessoal de fronteira de outros membros de canal. Clima organizacional também reflete como especificações de papéis, sistemas de autoridade e poder e estruturas de recompensa são formados e administrados no âmbito dos canais de marketing. (Pelton, 1997:245)

O clima organizacional exerce uma influência crítica nas atitudes e comportamentos das empresas envolvidas em qualquer relacionamento de troca. Dentre os mais importantes desses comportamentos estão a *cooperação*, a *coordenação*, o *uso do poder*, a *dependência* e o *conflito*,

Relacionamentos saudáveis no canal de marketing são um ativo crítico para qualquer membro do canal. Pelton (1997) diz que um clima *cooperativo* se reflete na disposição que um membro tem de trabalhar em equipe para atingir algum propósito comum, colaborando com as políticas, estratégias, táticas e procedimentos de outros membros do canal, e que cooperação requer coordenação, um esforço sincronizado entre as atividades dos membros do canal para assegurar que cada parte atinja as metas. Um clima *coordenado* é evidente quando os membros trabalham junto de forma harmoniosa e sincronizada. A busca de cooperação e coordenação entre organizações representa uma resposta estratégica para as condições de incerteza e de dependência.

Poder de canal, ainda conforme Pelton (1997), é a habilidade que um membro do canal tem para provocar uma mudança no comportamento de outro membro de canal. Pode haver cinco bases de poder: *poder de recompensa* - observado quando um membro do canal recompensa o outro se o segundo se submeter à influência do primeiro; *poder coercitivo* - baseado na expectativa de que o primeiro poderá punir o segundo, caso ele não se submeta às tentativas de influência do primeiro; *poder legítimo* - derivado de normas internalizadas ou contratuais; *poder referente* - quando um membro de canal percebe que suas metas são altamente correlacionadas com as metas de algum outro membro e por isso identifica as tentativas de influência do outro como benéficas às realizações das próprias metas; e *poder de especialista* - derivado de suposta expertise superior de um membro de canal em relação a outro (John French e Bertram Raven, apud Rosenbloom, 2002).

Além de conhecer as diferentes bases de poder, a questão fundamental para um gerente de canal é decidir qual base de poder deve ser usada para alcançar a influência máxima entre os integrantes do canal, mas ao mesmo tempo, evitando conflitos e promovendo a satisfação

entre os membros. Rosenbloom (2002) afirma que diversos trabalhos vêm sendo desenvolvidos sobre esse assunto, e que as conclusões de estudos realizados até agora indicam que a eficácia do poder no canal de marketing parece ser específica à situação, e que o uso do poder pode afetar o grau de cooperação e conflito no canal. Acrescenta, ainda, que o uso do poder coercitivo parece promover o descontentamento em maior grau, em relação às demais bases de poder, como concordam Coughlan et al. (2002). Eles apontam que o uso da *ameaça* aumenta o conflito de canal, conforme demonstrado por várias pesquisas de campo. Ameaçar significa deixar claro quais são as conseqüências negativas a serem aplicadas caso o comportamento ou o desempenho desejado não seja obtido. Esses autores advertem que o uso do poder coercitivo é uma ferramenta que pode ter efeitos positivos se for utilizada de maneira adequada, mas, em geral, “confiar muito em táticas coercitivas é perigoso para o funcionamento de um canal de distribuição” (Coughlan et al., 2002:214), porque a punição e sua ameaça provocam uma retaliação à altura, de maneira que essa agressão recíproca rapidamente prejudica o desempenho do canal. Além disso, observam Coughlan et al. (2002:214), “quanto melhor for a arma, maior será a probabilidade de utilizá-la”.

Coughlan et al. (2002) explicam que a palavra *conflito* se origina no latim *confligere*, com o significado de desavença, choque. Devido ao significado cotidiano dessa palavra, costuma-se atribuir conotações negativas sempre que a mesma é empregada: disputa, desunião, desarmonia, controvérsia, atrito, hostilidade, antagonismo, luta, batalha e outros sinônimos, com forte carga emocional.

Para gerenciar canais de marketing, esses autores observam que tais interpretações cotidianas de conflito devem ser descartadas, porque são parciais, e apresentam sua definição para o termo:

O conflito de canal surge quando o comportamento de um membro do canal se opõe ao de sua contraparte de canal. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte. (Coughlan et al., 2002:196)

Rosenbloom (2002:115), por outro lado, afirma que “existe conflito quando um membro do canal percebe que as ações de outro membro estão impedindo a realização de suas metas”, acarretando um estado de frustração produzido pela restrição ao desempenho de seu papel. Este autor frisa a diferença entre conflito de competição, afirmando que esta consiste num comportamento “centrado no propósito, indireto e impessoal”, e que numa situação de conflito, não são as forças do mercado impessoal que as empresas tentam superar, mas outras empresas no sistema com que elas estão em conflito.

Tanto no processo da competição quanto no do conflito, as metas (das várias unidades) são vistas como incompatíveis, e as unidades esforçam-se cada uma de seu lado para atingir essas metas. Nesse contexto, a competição ocorre quando, dadas as metas incompatíveis, uma unidade não consegue interferir na outra. A diferença essencial entre a competição e o conflito está na esfera das atividades de interferência ou bloqueio. (Stuart Schmidt, in Rosenbloom, 2002:115)

Em outras palavras, segundo Coughlan et al. (2002:196): “Partes concorrentes lutam contra obstáculos em seu ambiente. Partes conflitantes lutam uma contra a outra”.

Inevitavelmente, os interesses dos membros de um canal se chocam à medida que todas as partes buscam seus objetivos distintos, lutando para manter sua autonomia e competindo por recursos limitados. Se cada integrante do canal pudesse ignorar o outro, não haveria conflito. Entretanto, empresas ligadas em um canal são fundamentalmente interdependentes e, quanto maior o nível da interdependência, maiores as oportunidades para interferência no alcance das metas, e, por conseguinte, maior o potencial para conflito entre os participantes do canal.

O conflito pode existir em um nível tão baixo que os membros do canal sequer o sentem, sendo este um tipo denominado *conflito latente*. Ele surge quando as condições são propícias para gerar controvérsias, mas a organização não percebe. A seguir são apresentados outros tipos de conflito conforme descrito por Coughlan et al. (2002).

O *conflito percebido* ocorre quando um membro de canal sente que há algum tipo de oposição, seja de pontos de vista, de percepções, de sentimentos, de interesses ou de intenções. Coughlan et al. (2002) afirmam que o conflito percebido é cognitivo, ou seja, mental e sem emoções, configurando-se numa situação de disputa.

Quando há, entretanto, emoções envolvidas, o canal vivencia um *conflito sentido*, ou *conflito afetivo*. Quando o conflito alcança esse nível, os membros das organizações começam a personalizar as suas diferenças e as interações passam a tomar forma de disputa entre as pessoas, não sendo poucos os casos em que dirigentes de empresas recusam opções economicamente sensatas e prejudicam a sua própria organização para “punir” suas contrapartes de canal.

O *conflito sentido*, se não for adequadamente tratado, pode se transformar rapidamente em um *conflito manifesto*, envolvendo sabotagens, bloqueio mútuo e até mesmo vingança, de forma que o outro lado não consiga atingir seus objetivos.

Coughlan et al. (2002) explanam que, embora a percepção do nível de conflito seja relacionada a um determinado momento, como se fosse uma fotografia, o conflito é melhor explicado por meio da analogia com um filme de cinema, que apresenta uma seqüência de “episódios e incidentes”.

A maneira como cada episódio é interpretado pelas partes depende da história de seu relacionamento. Quando conflitos sentidos e manifestos acontecem com frequência em um relacionamento de canal, cada novo incidente de conflito será visto da pior maneira possível. Motivos malevolentes serão atribuídos à outra parte de canal, um grande peso será dado a um único incidente e um membro de canal ficará convencido de que sua contraparte é incompetente, tem má fé e assim por diante. Em contraposição, uma história positiva cria um futuro positivo: um novo incidente de conflito será minimizado ou interpretado de maneira benévola. (Coughlan et al., 2002:197)

O verdadeiro nível de conflito, segundo os citados autores, é função de uma combinação entre sua importância, frequência de discordância e intensidade da divergência de posições, onde é sugerido um algoritmo onde esses três tipos de informação são multiplicados entre si. Desta forma, “se qualquer um desses elementos for baixo, a questão não é uma fonte verdadeira de conflito, (...) pelo fato de que multiplicar por zero cria um produto zero” (Coughlan et al., 2002:198).

Coughlan et al. (2002) advertem que nem sempre os conflitos entre os membros de uma canal são disfuncionais, ou seja, levam à frustração ou à desintegração da relação. Existem situações em que o conflito pode ser funcional, ou seja, é resultado natural da cooperação próxima com o fornecedor. Assim, ele melhora a eficiência do canal, trazendo inovações que diminuem os custos econômicos e sociais na comercialização através dos canais. Um canal excessivamente pacífico, com níveis de conflito baixos, sem quase nenhuma oposição entre as partes, nem sempre significa que o relacionamento é harmonioso. Ele pode ser indiferente: as partes não têm um opinião, não fazem questão de discordar sobre nada ou não têm tempo para isso. Nessa situação, a falta de conflito pode disfarçar a *falta de engajamento*, a passividade, a complacência, o que acarreta em baixo nível de desempenho. Os autores aconselham: “Esses canais precisam aumentar seus níveis de atividade e de comunicação - medidas que

aumentarão o conflito. Esse aumento deve ser bem recebido, não evitado”. (Coughlan et al., 2002:201)

Um canal pode ter seu nível de conflito melhorado quando seus membros se importam o suficiente para se comunicar e cooperar, e, portanto, inevitavelmente descobrem os seus pontos de atrito. Se suas discordâncias emergentes forem gerenciadas de maneira adequada, poderão se transformar em conflito construtivo, ou funcional, trazendo melhores resultados para o canal.

Rosenbloom (2002) aponta as seguintes causas de conflito:

- *Incongruência de papéis*: ocorre quando um dos membros tem um comportamento diferente do papel que lhe foi determinado. Pode acontecer, por exemplo, no descumprimento de padrões por parte de um franqueado ou falta de suporte por parte do franqueador.
- *Escassez de recursos*: origina-se de uma discordância sobre a alocação de recursos valiosos, como por exemplo, clientes, necessários para o alcance de metas. Pode acontecer, por exemplo, na demarcação de pontos comerciais e territórios em redes de franquias.
- *Diferenças de percepção*: refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais. Essas interpretações podem ser inteiramente diferentes da realidade objetiva. Ocorre, por exemplo, quando se prevê um cenário macroeconômico otimista, que justifique encomenda de maior número de mercadorias para estoque, e depois este cenário se reverte e o revendedor fica com excesso de estoque.

- *Diferenças de expectativa*: ocorre quando um fato distancia-se do resultado previamente esperado, projetado por algum membro do canal, que pode ter construído suas expectativas com base em informações insuficientes ou em suas próprias fantasias.
- *Discordância no domínio da decisão*: ocorre quando os direitos e obrigações das partes não estão claros e cada uma resolve agir da forma como melhor lhe convém, como, por exemplo, acontece quando um fabricante tenta impor uma campanha promocional que é não é desejada pelo revendedor.
- *Incompatibilidade de metas*: ocorre quando os objetivos de cada parte são diferentes, apesar da interdependência entre os membros. Por exemplo, um fabricante pode desejar atingir alto crescimento de participação no mercado através de uma política de preços baixos, enquanto que os revendedores podem preferir trabalhar com margens maiores e procurar lucro a longo prazo.
- *Dificuldades de comunicação*: ocorre quando as partes não trocam dados e informações, o que pode gerar estratégias incorretas e sentimentos mútuos de frustração e desconfiança. Pode ocorrer, por exemplo, quando franqueados não enviam seus relatórios gerenciais conforme combinado, ou quando o franqueador não fornece nenhuma informação sobre a rede como um todo e os planos da empresa.

Detectar conflitos é tão importante quanto administrá-los. Não se pode administrar algo que não foi observado, sendo, portanto, essencial, criar formas de descobrir situações de desconforto ou frustração no canal de marketing, a tempo de evitar que atinjam níveis avançados e se alastrem em todo o canal.

Rosenbloom (2002), baseado em estudos empíricos de Foster e Shuptrine², objetivando a descoberta precoce do conflito de canal, recomenda pesquisas regulares por parte de membros a montante do canal quanto a seu próprio desempenho, as quais podem ser feitas pela própria empresa, ou encomendadas. Apresenta também pesquisas mais genéricas sobre percepções e expectativas que podem ser realizadas por associações comerciais ou publicações de negócios. Tais levantamentos podem ser úteis para ajudar os membros de canal a descobrirem áreas que possam provocar conflitos.

Outras formas de detecção de conflitos, ainda segundo o mesmo autor, são a *auditoria de canal de marketing*, que realiza avaliações periódicas e regulares de áreas fundamentais do relacionamento de determinado membro do canal com outros membros; e a criação e adequada condução de *conselhos consultivos de distribuidores*, ou *comitês de membros de canal*. Esses grupos consistem de representantes da alta administração do líder do canal e de um grupo seletivo de distribuidores, que se reúnem regularmente para discutir diversos assuntos do interesse do canal. Não são necessariamente criados com o objetivo de detectar conflitos, mas têm grande valia para essa finalidade.

Uma vez que os conflitos são identificados, é necessário administrá-los, porque, segundo Coughlan et al. (2002:214), “conflito gera mais conflito”, e um histórico de vários níveis de tensão e frustração faz com que os participantes tenham dificuldade de esquecer a aspereza do relacionamento, corroendo as bases da confiança.

² FOSTER, Robert J.; SHUPTRINE, Kelly F. Using retailers' perception of channel performance to detect potential conflict. *Proceedings of the American Marketing Association*. Chicago : American Marketing Association, Aug. 1973, p. 110-123.

Rosenbloom (2002) observa que a resolução de conflitos pode ser facilitada por meio do uso de comitês formados por representantes de todos os membros do canal, da determinação de objetivos coletivos, da designação de executivos para gerenciar o canal de distribuição, da mediação, da arbitragem, de organizações especiais para coletar informações, de métodos de Desenvolvimento Organizacional, de procedimentos especializados de negociação e da resolução conjunta de problemas. Todos esses métodos tentam promover o aumento do diálogo entre os integrantes do canal para reduzir os efeitos negativos dos conflitos.

Kotler (1994) sugere alguns importantes mecanismos: *Mecanismo de metas superordenadas*, onde a cooperação intensa advém da necessidade de enfrentar uma ameaça externa, tal como concorrência de um canal mais competente, legislação adversa ou mudanças nos desejos dos consumidores; e *Troca de pessoas entre dois níveis de canal*, como, por exemplo, faz a General Motors com algumas de suas concessionárias, de forma que executivos da primeira trabalham por algum tempo na concessionária e os da segunda trabalham na área de política de revendedores na primeira, tendo acesso aos diversos problemas vivenciados pela outra parte. No final do processo, cada parte terá compreendido melhor o ponto de vista da outra e verá o assunto sob uma perspectiva mais ampla ao voltar às suas funções anteriores.

Coughlan et al. (2002) apresentam o mecanismo da *cooptação*, onde o líder de canal absorve novos indivíduos para a estrutura de liderança ou determinação de política de uma organização, por exemplo em conselhos consultivos e associações de classe, de forma que as suas opiniões sejam ouvidas. Kotler (1994) previne que esse método só funciona se a organização iniciante “tratar seriamente os líderes da outra organização”, caso contrário a cooptação não reduz conflitos. Este autor lembra, ainda, que “a organização iniciante paga

um preço: pode ter que comprometer suas políticas e planos para obter apoio da outra parte” (Kotler, 1994:477).

Em situações de conflito crônico ou agudo, Kotler (1994) diz que as partes podem recorrer à diplomacia, mediação ou arbitragem. A diplomacia acontece quando uma parte envia um representante ou mais para reunir-se com a parte contrária para resolver um conflito. A mediação e a arbitragem ocorrem quando terceiros são envolvidos na resolução do problema. De acordo com Kotler (1994), a *mediação* é a utilização de uma terceira parte, que fará a moderação e conduzirá os esforços de conciliação, sem, necessariamente, haver garantia de acordo. Já na *arbitragem*, que pode ser utilizada quando a mediação não alcançou sucesso ou quando não se deseja recorrer ao Poder Judiciário, ambas as partes pactuam que aceitarão a sentença arbitral de um indivíduo escolhido em comum acordo, tendo esta decisão, força de sentença judicial. Rosenbloom (2002) apresenta várias vantagens da arbitragem em relação aos meios judiciais comuns: rapidez, preservação de segredos, custos menores, intervenção em fases mais iniciais do conflito e uso de especialistas do setor.

É essencial que o líder do canal utilize adequadamente o poder como forma de prevenir ou reduzir os conflitos entre os membros do canal. Além do poder, o desenvolvimento de um canal de comunicação dentro do sistema é necessário para a resolução de conflitos disfuncionais, o desenvolvimento de uma coordenação de canal e o sucesso da administração do canal (Coughlan, 2002).

3.2 *FRANCHISING*

3.2.1 **Conceituação de *Franchising* e dos requisitos para o sucesso**

Como foi apresentado anteriormente, o *franchising* é uma das várias formas de organização de um sistema de distribuição, inserindo-se no contexto de sistemas verticais de marketing.

Mauro (1999:69) nos ensina que “*franchising* é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de know-how de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação”.

O termo *franchising* tem origem no radical “franche”, que, na Idade Média, significava “livre de servidão ou de restrição”. Naquela época, os monarcas destacavam nobres para cuidar de determinados territórios, em troca de proteção. Estes, como licenciados da corte, podiam determinar e cobrar taxas no seu território e mantinham a ordem local, controlando os territórios contra inimigos (Schwartz, 1994). Segundo o dicionário (Ferreira, 2001), franquear significa “conceder, permitir, facultar, facilitar”. O franqueador é a empresa que outorga o direito, o franqueado é a pessoa física ou jurídica que recebe a concessão e implanta a unidade de distribuição, de acordo com os padrões definidos pelo franqueador (Mauro, 1999).

Mauro (1999:73) afirma que, “no conceito que hoje conhecemos de estabelecer canais de distribuição exclusivos e controláveis, o *franchising* teve seus primórdios na própria Igreja Católica, que montou uma rede mundial sob controle central do Vaticano”. O referido autor faz analogia dos fiéis com os clientes de uma rede de distribuição, da Bíblia com os manuais de operação do franqueador, do Vaticano como a central franqueadora, do dízimo com os

royalties, da cruz com o logotipo de uma marca, da paróquia como a unidade franqueada, cada qual com seus padres submetidos a um sistema de treinamento rigoroso, tal qual num sistema de franquias, e ainda, com um território de atuação definido.

A *International Franchise Association* - IFA, associação norte-americana de *franchising*, tem a seguinte definição para o termo *franchising*:

Uma operação de franquia é uma relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece, ou é obrigado a manter, uma atenção permanente ao negócio do franqueado em áreas como *know-how* e treinamento. Na operação de franquia o franqueado opera sob uma marca, um formato e/ou procedimento comuns, de posse ou controlados pelo franqueador, e o franqueado fez, ou fará, um investimento substancial de capital no seu negócio, usando os seus próprios recursos (Mendelsohn 1994:6).

Esta definição, apesar de bastante difundida e utilizada no mercado, falha por não fazer nenhuma referência a questões de pagamento. Mendelsohn (1994) observa que “ninguém está no mundo dos negócios para dar os seus produtos ou serviços de presente”, e explica que existem várias formas de a empresa franqueadora ser remunerada: na assinatura do contrato, por meio de uma taxa inicial de franquia, e, após a inauguração da franquia, por meio de taxas mensais, comumente conhecidas como *royalties*, que normalmente correspondem a um percentual das vendas da unidade franqueada. Os *royalties* também podem ser calculados como um percentual do valor das compras de matérias-primas ou mercadorias, quando o franqueador é também fornecedor do franqueado - situação que nem sempre ocorre; pode cobrar um valor fixo por mês, ou até mesmo embutir sua remuneração no custo dos produtos que eventualmente comercializar à rede franqueada. O autor esclarece que, “qualquer que seja a forma (...), ele será pago tanto pelos serviços iniciais como pelos serviços permanentes que prestar” (Mendelsohn, 1994:10).

No Brasil, em 15 de dezembro de 1994, foi promulgada a Lei 8.955, comumente conhecida como a “Lei do Franchising”, que, dentre outras disposições, apresentou uma definição do que seja o *franchising*, que ganhou um termo em português - Franquia Empresarial - para denominar esta prática:

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 desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (Art. 2º da Lei 8.955/94, in Mauro, 1999:247).

A Lei 8.955 apresenta uma definição mais completa do que seja o *franchising*, deixando claro, ainda, que não existe relação de emprego entre franqueado e franqueador. Preconiza, ainda, em seu Artigo 3º, que os franqueadores devem entregar um documento denominado Circular de Oferta de Franquia, contendo o modelo do contrato de franquia a ser assinado e uma série de informações relevantes sobre o negócio, sobre a empresa franqueadora, sobre o papel e responsabilidades das partes na implantação e gestão do negócio, sobre os fornecedores da rede, balanço patrimonial dos últimos dois anos e uma relação com nomes e telefones dos franqueados da rede, bem como daqueles que se desligaram da mesma nos últimos 12 meses. De acordo com a Lei, nenhum contrato de franquia pode ser celebrado, assim como nenhuma importância deve ser paga à empresa franqueadora, sem que o candidato à franquia tenha recebido a Circular de Oferta de Franquia com no mínimo 10 dias de antecedência.

Entende Fernandes (2000) que o intuito dos legisladores não foi regulamentar os contratos de franquias, mas somente o procedimento de oferta da franquia, propiciando o *full disclosure*, ou a transparência, abertura total de informações antes da assinatura de qualquer contrato de

franquia, para evitar promessas enganosas ou expectativas irreais. Mauro (1999) considera que, apesar da Lei 8.955 regular quase que exclusivamente os aspectos de oferta da franquia pelos franqueadores, a Lei trouxe mais disciplina e seriedade ao sistema, dificultando que franqueadores inaptos ou desestruturados ingressassem no sistema, e frisando que, na época em que foi promulgada no Brasil, somente outros cinco países tinham alguma legislação sobre o *franchising* no mundo, e que, atualmente, são mais de 20.

A Circular de Oferta de Franquia não diminuiu a importância do contrato de franquia, que continua sendo o instrumento legal que regula a relação jurídica entre franqueadores e franqueados, além dos princípios gerais de Direito, e deve constar como anexo da Circular (Mauro, 1999).

Vemos, nas próprias definições de *franchising*, seja da IFA, da Lei 8.955 no Brasil, ou mesmo de outras associações como a Associação Brasileira de Franchising - ABF, British Franchise Association - BFA e órgãos como a Comissão Europeia e Federal Trade Commission (Mendelsohn, 1994), que uma base sólida é necessária para que uma empresa se torne franqueadora.

Mendelsohn (1994) aponta 7 elementos básicos para a criação e desenvolvimento de uma empresa franqueadora:

- a concepção de um negócio diferenciado, capaz de atrair uma clientela que sustente o negócio a longo prazo, e rentável o suficiente para cobrir as taxas cobradas pela empresa franqueadora, possibilitando o retorno do capital investido pelo franqueado e gerando um rendimento que remunere satisfatoriamente o seu trabalho;

- a existência de pelo menos uma unidade-piloto testada, com formato e fornecedores definidos, refinada e operada de forma bem-sucedida, que sirva como base para o programa;
- o desenvolvimento do “pacote de franquia”, que envolve a reunião de todos os elementos do negócio, refletindo toda a experiência operacional acumulada pelo franqueador, numa forma passível de ser transmitida, e o preparo do contrato-padrão de franquia, bem como de todos os outros documentos legais eventualmente exigidos;
- o desenvolvimento do manual operacional e do sistema de treinamento, que deve conter o método completo para a condução do negócio pelo franqueado;
- a comercialização do pacote de franquia, que requer definição prévia do perfil do franqueado-padrão, das características ideais do ponto comercial onde as unidades deverão ser implantadas e do tamanho do território que deverá ser concedido ao franqueado;
- a seleção de franqueados, que demanda um sistema capaz de identificar os candidatos com maiores probabilidades de se ajustarem ao perfil elaborado, analisando sua adequação e capacidade financeira e gerencial;
- o desenvolvimento da organização, que envolve a constituição de um corpo administrativo forte formado por profissionais que conheçam não apenas as peculiaridades do setor de atuação, mas também os aspectos legais e a gestão do *franchising* como um método de expansão.

O *franchising* é bem mais do que simplesmente se obter ou conceder a permissão para se colocar uma marca conhecida na fachada de um determinado estabelecimento, onde serão prestados determinados serviços e comercializados certos produtos (Mendelsohn, 1994). Uma rede de franquias tem sucesso na medida em que seu franqueador é capaz de cumprir, com eficiência e eficácia, uma série de funções, que vão muito além da formatação inicial do pacote de franquia e dos serviços de implantação de uma nova unidade franqueada. Os serviços contínuos, após a inauguração da franquia, têm enorme importância, tais como: sistemas de supervisão e consultoria de campo, reciclagem de franqueados, pesquisa e desenvolvimento visando revisão do *mix* de produtos ou serviços, monitoramento do mercado, gestão da propaganda e promoções da rede, condução de um sistema de comunicação interno com os franqueados, desenvolvimento de fornecedores alternativos e negociação de melhores condições de compras, e aprimoramento de sistemas de gestão do negócio franqueado e das práticas da própria empresa franqueadora.

Por outro lado, o franqueado também tem inúmeras obrigações, já que a franquia não é só um conjunto de direitos e benefícios. Mendelsohn (1994) aponta que são deveres do franqueado: estar presente no dia-a-dia de seu negócio e gerenciar sua equipe; realizar os investimentos no negócio; cumprir o formato de instalação e de operação determinados pela empresa franqueadora; participar, com aproveitamento, de todo o programa de treinamento do franqueador; gerenciar a unidade franqueada do ponto de vista operacional e administrativo; realizar ativamente o trabalho de venda de seus produtos e serviços junto aos potenciais clientes de sua área de atuação; realizar as encomendas de matérias-primas e insumos para reposição do estoque; ser o responsável pelo retreinamento de sua equipe, em caso de rotatividade de funcionários ou necessidade de reciclagem, sendo para isso necessária a completa destreza em todas as tarefas concernentes à gestão de sua unidade franqueada, bem

como a capacidade de transmitir esses conhecimentos como instrutor; aceitar todas as instruções e determinações do franqueador no que tange às instalações, equipamentos, operação da atividade e controles em geral; manter sigilo das normas e padrões operacionais adotados, ou seja, de todo o "know-how" e tecnologias desenvolvidas e que vierem a ser apresentadas ou adotadas pelo franqueador; e por fim, efetuar o pagamento dos *royalties* e taxa de propaganda ao franqueador na periodicidade e valor estabelecidos contratualmente.

A padronização do negócio franqueado constitui a “estrutura básica do negócio, através da qual o público identifica claramente um estabelecimento específico como sendo parte de um grupo maior de estabelecimentos semelhantes, embora, naturalmente, o estabelecimento e todos os congêneres tenham a vantagem de ser administrados, no dia-a-dia, por um proprietário, e não por um gerente” (Mendelsohn, 1994:8).

O fato de que a marca, o formato e os procedimentos são de propriedade do franqueador e usados por todos os franqueados de igual forma é que faz com que a questão do controle sobre o negócio dos franqueados seja essencial. Qualquer que seja o grau de controle exercido pelo franqueador sobre o franqueado, nunca deve ser visto pelo franqueado simplesmente, como uma restrição à sua capacidade de administrar o negócio da forma que julgar adequada. Na realidade, o franqueado não pode ter a liberdade que tem um não-franqueado (Mendelsohn, 1994:9).

Os franqueados operam o sistema do franqueador, usando o seu nome e a sua marca. Portanto, seja qual for o nível de participação dos franqueados na decisão da rede, cabe ao franqueador a palavra final em relação ao que pode ser permitido. Na verdade, sem um controle centralizado, o sistema e a rede de franquia poderiam rapidamente perder a sua identidade corporativa, a uniformidade do produto e serviço identificados pela marca.

Pode-se depreender, então, que o relacionamento franqueador-franqueado tem uma natureza especial, completamente distinta do modelo “patrão-empregado” e do modelo “prestador de serviço - cliente”.

Embora a perfeita compreensão do funcionamento do sistema e um elevado grau de comprometimento e disciplina dos franqueados sejam necessários para o adequado funcionamento de uma rede de franquias, tem-se percebido a necessidade da ampliação dos canais de comunicação entre franqueadores e franqueados e uma maior participação destes, como conselheiros do franqueador.

A comunicação é um processo de mão dupla. O franqueado não pode responder ao franqueador, a menos que este deixe claro o que pretende; e o franqueador não pode saber o que preocupa o franqueado, a menos que este seja aberto em relação ao franqueador. Quaisquer que sejam as frustrações que cada parte sinta sobre as ações ou a ausência de ações da outra, a comunicação não pode ser conduzida numa atmosfera de hostilidade; ambas as partes devem ser construtivas, tendo em mente a resolução dos problemas, com benefícios tanto para o franqueador como para o franqueado (*Mendelsohn, 1994: 179*).

Mendelsohn (1994) apresenta uma série de áreas nas quais o franqueador deve concentrar seus esforços, para a manutenção de canais adequados de comunicação:

- contato pessoal: pode ocorrer por funcionários especializados, pelos supervisores de campo ou pela própria diretoria da empresa franqueadora;
- contatos telefônicos;
- comunicados escritos: podem ser correspondências normais, mensagens por *e-mail*, informativos, atualização de manuais ou relatórios de visitas de supervisão. São contatos impessoais, onde a mensagem deve ser redigida com cuidado extremo, para

ser corretamente entendida, sem ambigüidade. Um texto escrito é passível de ser mal interpretado e pode causar conseqüências sérias, sem que tenha sido a intenção do franqueador; enquanto no contato pessoal, os mal-entendidos podem ser rapidamente descobertos, discutidos e resolvidos.

- reuniões de franquia ou convenções de franqueados: consistem em reuniões com grupos de alguns franqueados ou com toda a rede. Essas reuniões podem ser um meio muito eficaz de se manter em contato com os franqueados, com os seus sentimentos, dúvidas, medos, idéias e queixa, e que esses encontros permitem que o franqueador apresente seus planos e orientações para melhoria de desempenho e resultados, que peça idéias aos franqueados, informe que inovações estão sendo desenvolvidas e o que está sendo planejado na área de propaganda e promoção. Os franqueados têm uma expectativa quanto à informação e é importante que o clima certo de cooperação seja criado, para que as idéias e sugestões dos franqueados possam ser úteis e forneçam uma contribuição positiva para o desenvolvimento da rede.
- associações ou conselhos da franquia: essas entidades podem ser originadas da frustração e insatisfação dos franqueados que adotam uma posição contrária e hostil em relação ao franqueador, o que é um problema grave, ou pode ser constituída por iniciativa do próprio franqueador, ou em conjunto, como forma de melhorar a comunicação e funcionar como meio de intermediação, quando surgem problemas ou para garantir que os problemas sejam evitados.

É difícil determinar qual o momento adequado para introduzir essa associação, no desenvolvimento de uma dada franquia. Obviamente, nos estágios iniciais, não será necessária ou apropriada, mas, assim que o franqueador tiver uma posição consolidada com alguns franqueados

experientes no campo, as vantagens se tornarão claras. A associação que é criada num espírito de boa-vontade, tendo como objetivo beneficiar ambas as partes, aprofunda o clima de compreensão que deve existir, transformando-o numa realidade prática, e fornecendo, desta forma, uma forte arma para unir o franqueador e os franqueados numa poderosa aliança de negócios. Funciona como uma síntese positiva dos talentos empresariais do franqueador e do franqueado, para benefício de ambos. (Mendelsohn, 1994:183).

Estudos de Cohen e Silva (1998) indicam que existe uma relação direta entre a qualidade do relacionamento franqueador-franqueado e os resultados positivos dos franqueados. Foram analisadas as diversas estratégias usadas pelas redes de franquias, como as de ênfase no custo e preços mais baixo que a concorrência, de ênfase no suporte logístico aos franqueados e ênfase nos serviços prestados aos clientes da rede. Os autores concluíram que as redes que apresentaram o melhor resultado financeiro são aquelas cuja estratégia principal está voltada para a qualidade do relacionamento com o franqueado, vindo, em segundo lugar, as redes cuja principal estratégia está voltada para o serviço ao cliente final. Mauro (1999:176) considera que franqueadores devem priorizar a manutenção de um bom relacionamento com a rede de franquias, “a partir do dono da empresa e de sua diretoria, não apenas criando um departamento de *franchising* para operar o sistema”.

Enquanto Cohen e Silva (1998) pesquisaram os determinantes para o sucesso dos franqueados, os estudiosos americanos Scott Shane e Chester Spell, do Massachusetts Institute of Technology, realizaram uma pesquisa para descobrirem e compreenderem os motivos que causam a sobrevivência das novas empresas franqueadoras, conforme descrito no artigo *Factors for New Franchise Success* (Shane e Spell, 1998). Eles basearam-se em pesquisas junto a 157 empresas franqueadoras em 27 diferentes ramos de atividade, que começaram a franquear nos Estados Unidos entre os anos de 1981 e 1983, e realizaram suas

observações desde 1984 até 1995. Obtiveram informações em 53 diferentes dimensões de novos sistemas de franquia, tanto os sobreviventes quanto os não sobreviventes, para cada um dos 12 anos de observação, e desenvolveram um modelo para identificar os fatores que fazem com que um novo sistema de franquia seja bem-sucedido.

De acordo com o referido estudo, 3/4 dos novos franqueadores deixaram de existir ou de franquear antes de completarem 12 anos de existência como franqueadores.

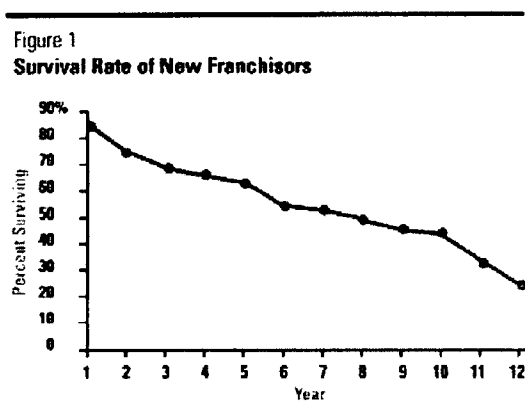


Figura 1

A média dos franqueadores de negócios de varejo tem maior nível de sobrevivência nos primeiros anos, em relação aos ramos de serviço e de alimentação, mas enquanto estes ao longo do tempo melhoram seus índices de sobrevivência, os de varejo continuam com a mesma forte inclinação negativa na curva de negócios franqueadores fechados.

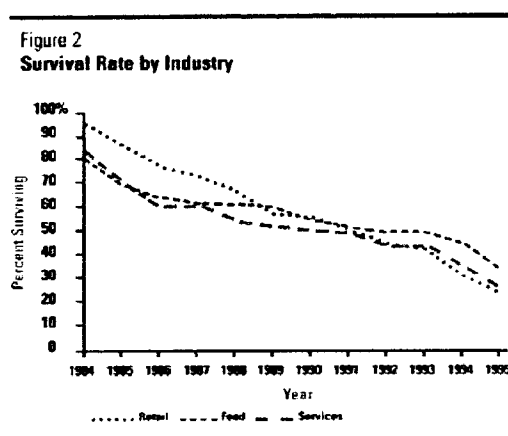


Figura 2

Como o resultado desses levantamentos, Shane e Spell (1998) perceberam que, para um franqueador, o sucesso não é algo fácil, e criaram um modelo para explicar a sobrevivência de novas redes de franquia.

Os autores verificaram que existem diversas características comuns entre os franqueadores bem-sucedidos da amostra pesquisada, características essas que excluem terminantemente o fator “sorte”, hipótese também averiguada na pesquisa. Em comparação aos franqueadores mal-sucedidos, os sobreviventes tinham alguns atributos em comum: eram maiores, ofereciam menos serviços de suporte, tinham marcas mais reconhecidas, ofereciam contratos de franquia com vigência mais longa e tinham menor quantidade de funcionários do escritório e de apoio por loja do que as outras redes.

Esses resultados causaram estranheza um diretor da Associação Brasileira de Franchising - ABF, porque, no mercado brasileiro, sempre se acreditou que os franqueadores mais bem-sucedidos eram aqueles que ofereciam maior serviço de suporte e contavam com maior equipe de apoio do que a média. Shane e Spell (1998) justificam os resultados de sua longa pesquisa, afirmando que quando o franqueador oferece um nível elevado de serviços de suporte e tem

equipe superdimensionada no escritório, incorre em custos excessivamente elevados, levando a empresa franqueadora ao prejuízo, o que muitas vezes acarreta a sua inviabilização e desaparecimento, a despeito do sucesso de algumas de suas lojas franqueadas. Isso demonstra que o sucesso da empresa franqueadora é também importante para os franqueados, caso contrário, o franqueador fecha suas portas e toda a rede perde com isso. Um outro ponto importante é que o excesso de serviços de suporte podem acarretar na postura um tanto passiva por parte do franqueado, que acaba atribuindo à empresa franqueadora responsabilidades que, na realidade, seriam suas, o que não é positivo para a adequada operação das unidades franqueadas.

3.2.2 O conflito no Sistema de *Franchising*

A quase totalidade dos aspectos geradores de conflitos em canais de distribuição, relacionados anteriormente, também se aplicam ao *franchising*. Nesse sistema, entretanto, alguns aspectos específicos se apresentam.

Mauro (1999) nos ensina que:

(...) o franqueador procura, além de um investidor que queira abrir seu próprio negócio e ser o seu próprio patrão, alguém que se adapte às ordens e ao controle, e deseje ser dirigido e orientado, para no final ser recompensado financeira e pessoalmente.

Lealdade, confiança, admiração e dedicação são esperados pelo franqueador, que, ao mesmo tempo, deve responder a essas prerrogativas com um bom negócio, bom nível de serviços e desenvolvimento. Havendo falhas por parte de um dos lados, pode gerar hostilidade e desânimo e afeta o andamento dos negócios. A relação não deve ser mantida apenas pelas regras estipuladas em contrato e manuais, mas também na formação de uma atitude de mútua confiança e de objetivos comuns. O franqueador não é apenas um detentor da marca e fornecedor de produtos ou know-how de serviços. Ele é, na

verdade, um parceiro do franqueado, prestando-lhe serviços, sendo um eterno consultor e companheiro, brigando junto pelo melhor desempenho de cada unidade. O franqueado, em contrapartida, não é apenas um mero receptor de produtos e regras, devendo estar atento às tendências do seu mercado e região e suprindo o franqueador de informações, sugestões e críticas para melhora não só do seu negócio como de toda a rede (Mauro, 1999:59).

É indispensável que o franqueador seja transparente com o candidato à franquia, expondo todas as características do seu negócio, suas potencialidades, suas limitações e restrições, seus riscos, possibilitando uma decisão consciente por parte daquele que pensa em se tornar um franqueado. Este deve, também, entrar em contato com atuais franqueados e procurar se informar sobre as suas impressões e satisfação com o negócio e com o apoio que têm recebido do franqueador.

Mesmo nas redes onde todo o cuidado inicial é tomado, existem vários pontos de atrito no relacionamento franqueador-franqueado.

Os principais focos de tensão, de acordo com Mauro (1999), por culpa dos franqueados são os seguintes:

- não-manutenção dos padrões exigidos pelo franqueador;
- atraso ou não-envio das informações solicitadas pelo franqueador;
- atraso ou não-efetuação dos pagamentos contratuais;
- gestão inadequada do negócio;

Já por culpa da empresa franqueadora, os principais focos de tensão são:

- invasão por outros canais de distribuição concorrentes;
- abertura de unidades concorrentes excessivamente próximas;

- falta de supervisão e suporte ao franqueado, como prometido contratualmente;
- perda de competitividade em seu negócio principal para os concorrentes;
- promessas ou apresentação de dados irreais aos candidatos a franquia;
- erro na aprovação do ponto comercial;
- utilização indevida ou ineficaz do fundo de publicidade;
- tratamento diferenciado entre os franqueados.

Plá (2001) acrescenta os problemas territoriais ocasionados pela venda via internet por parte da empresa franqueadora, para clientes que estão em áreas próximas de lojas franqueadas, e menciona a importância de um sistema de supervisão e consultoria de campo bem estruturado, com profissionais profundamente preparados e com habilidade interpessoal, ganhando a simpatia e confiança dos franqueados.

O franqueado sente-se muito mais seguro quando pode contar com o auxílio de uma verdadeira consultoria de campo. As visitas periódicas, agendadas ou não, servem para acompanhar o desenvolvimento das franquias, ajudar o franqueado a solucionar problemas, checar se os padrões da franquia estão sendo seguidos e reciclar o treinamento.

O consultor de campo também precisa de uma reciclagem constante. O ideal, quando a empresa adquire maior porte, é colocar como supervisor um ex-gerente de confiança de uma unidade própria. Depois de algum tempo, esse supervisor deve voltar a ser gerente e por aí vai, completando ciclos de seu aperfeiçoamento profissional.

O pior que pode acontecer em uma franquia é o franqueado conhecer mais o negócio do que o consultor ou supervisor. Assim, o supervisor fica “vendido” e perde a autoridade para exigir determinadas condições (Plá, 2001:80).

Plá (2001: 78) destaca a importância de se “priorizar a cultura da ética e observar atentamente as questões de parceria e confiança”, lembrando que “no segmento do *franchising*, onde a

propriedade é compartilhada, uma vez que a imagem da empresa não depende apenas das ações de seus controladores, torna-se ainda mais significativo o hábito de valorizar ações do franqueado e funcionários em geral".

O autor também ressalta a importância de "humanizar a franquia":

Quando uma empresa franqueadora começa a ganhar mercado e ampliar o número de parceiros e colaboradores de forma acelerada - em alguns casos abrindo novas unidades ou núcleos em outros estados ou países -, as relações humanas tendem a se fragilizar, caso não haja uma política de aproximação com aquele franqueado com o qual só se conversa por telefone ou por e-mail (Plá, 2001:78).

Esses atritos envolvendo franqueadores e franqueados originam-se em decorrência dos aspectos identificados de íntimo inter-relacionamento entre as partes envolvidas.

Sherman (1991) afirma que a existência de um certo nível de tensão é inerente à relação franqueador-franqueado. Se, por um lado, o franqueador investiu uma grande quantidade de tempo, esforço e dinheiro no estabelecimento de uma franquia de negócio formatada, além de definir diretrizes de controle de qualidade que devem ser seguidas estritamente; por outro, o franqueado freqüentemente deseja ser seu próprio patrão e resiste a quaisquer restrições na condução do negócio. Assim, embora esta tensão possa criar um clima dinâmico e estimulante que capacite ambas as partes a atingir suas metas - crescimento para o franqueador e independência e satisfação para o franqueado - é possível que esta mesma tensão possa levar ambas as partes ao conflito e à disputa, desviando-os do alcance de suas metas.

Sherman (1991) identifica outras possíveis causas que podem levar ao conflito entre franqueadores e franqueados:

- um processo de recrutamento deficiente que pode levar para dentro do sistema pessoas não totalmente qualificadas para conduzir um negócio franqueado;
- deficiência na definição de territórios de atuação da unidade que poderá causar muitos problemas futuros de baixa rentabilidade e disputas territoriais entre franqueados;
- má-administração do processo de transferência, principalmente quanto à venda da franquia, à cessão via herança ou ao processo de renovação, principalmente quanto à possibilidade de desligamento sem uma justa causa;
- preocupação excessiva do franqueador com a venda de franquias em detrimento da manutenção de uma infra-estrutura adequada para tratar da rede em operação;
- operação de unidades próprias do franqueador competindo com unidades franqueadas;
- recebimento de descontos de fornecedores, por parte do franqueador, sem o devido repasse para a rede;
- problemas com o franqueador, sejam administrativos, sejam financeiros, comprometendo a rede como um todo.

Conflitos podem ser evitados se algumas medidas de prevenção forem tomadas. Mauro (1999) relaciona algumas, por parte do franqueador:

- Desenvolver programas de treinamento intensivo, visando reciclar e aprimorar os conhecimentos do franqueado, bem como aumentar a integração;
- Organizar encontros regionais e nacionais entre os franqueados visando eliminar dúvidas e buscar soluções e novas idéias, também servindo como aproximação dos franqueados entre si e oportunidade de motivação do grupo;

- Desenvolver um Conselho Consultivo de Franqueados e ouvir as suas sugestões;
- Implantar e coordenar um Comitê para gestão do Fundo de Publicidade;
- Implantar excelente sistema de comunicação, por meio de jornais internos, linhas diretas, grupos de discussão e Intranet;
- Supervisionar periodicamente os franqueados, preparando relatórios de desempenho a serem discutidos com franqueados;
- Evitar o prejuízo do franqueado, procurando identificar falhas na administração e da operação, buscando ajudá-lo a encontrar soluções;
- Recomprar unidades-problema ou ajudar o franqueado a vender a sua unidade;
- Desenvolver excelente suporte pré-operacional e de gestão;
- Entender e se preparar para diferenças regionais, sem descaracterizar o negócio.

Sherman (1991) também recomenda o desenvolvimento de formas de incentivo para melhorar o desempenho e vendas e a criação de uma estrutura de premiação para aqueles que mais realizam.

Por parte do franqueado, entende-se que pode dar a sua contribuição na redução de conflitos participando de todas as oportunidades de treinamento oferecidas, comparecendo a todos os encontros nacionais e regionais, participando de todas as atividades do Conselho Consultivo da Franquia, fornecer informações sobre a sua franquia para serem publicadas em boletins e Intranet, telefonar para o franqueador sempre que necessário, participar de programas de incentivo, tentar conquistas prêmios, e utilizar as informações dos relatórios de supervisão para melhorar o seu próprio negócio.

Pelton (1997) pondera que sérias disputas em relacionamentos não aparecem da noite para o dia, e que por isso se deve adotar uma visão de longo prazo para lidar com conflitos. Explica que, no relacionamento franqueador-franqueado, os franqueadores são quase sempre os membros mais fortes do canal, e que por isso, têm uma grande oportunidade de delinear o clima do sistema e administrar conflitos através da administração dos relacionamentos no canal, e não por vias coercitivas.

Por clima do sistema, ou clima organizacional, segundo Gomes (2002), entende-se o universo das empresas, o tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidas aos novos membros do grupo. A percepção que os membros possuem desse clima produz a imagem em suas mentes.

As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados. Portanto, o clima organizacional é (...) o “meio ambiente psicológico” da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico - ainda que igualmente identificáveis - não sejam tão concretos (Gomes, 2002: 96).

Embora a motivação seja um processo interno ao indivíduo, o ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói a sua realidade, pela percepção. McClelland (apud Gomes, 2002) nos ensina que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, influenciando a motivação e o comportamento dos indivíduos na organização.

Segundo a teoria da motivação de McClelland (apud Gomes, 2002), existem três necessidades ou motivos humanos que surgem da interação com o ambiente:

- necessidade ou motivo de *poder*, caracterizado pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre as outras pessoas;
- necessidade ou motivo de *realização*, caracterizado pelo desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há um desafio, tendem a ser criativas, autoconfiantes, a gostar de responsabilidade individual e a exigir feedback de suas ações.
- necessidade ou motivo de *afiliação*, caracterizado pelo desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos, sendo encontrada nas pessoas propensas a estabelecer, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com as outras, manifestando medo da rejeição e dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa.

Kolb (apud Gomes, 2002) sugere ao administrador a criação de um clima “realizador” para estimular tal comportamento em pessoas com pouca motivação para isso e propõe que, na escolha de um sistema administrativo e de uma estrutura organizacional, se considere a interação entre as pessoas na organização, as tarefas organizacionais e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas, o ambiente externo à organização e as suas exigências, e o clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança e pela estrutura da organização.

Afirma Pelton (1997) que as dimensões que mais afetam as percepções de franqueadores e franqueados durante conflitos são:

- a *autonomia*, que é a percepção de autodeterminação relacionada aos procedimentos de trabalho, prioridades e objetivos;
- a *coesão*, que é a percepção de comunhão, cooperação ou compartilhamento dentro do contexto de relacionamento do canal;
- a *confiança*, que é a percepção de liberdade de comunicar livremente com algum colega sobre questões importantes ou delicadas, sob o pressuposto de que a integridade da comunicação não será violada;
- a *pressão*, que é a percepção de exigências não-razoáveis de desempenho ou de tempo, com respeito à conclusão de alguma tarefa no relacionamento do canal;
- o *reconhecimento*, que é a percepção de que a contribuição do membro para o sucesso do canal será devidamente reconhecida;
- a *justiça*, que é a percepção de que as práticas, políticas e procedimentos do canal são equitativas e não arbitrárias ou tendenciosas;
- a *inovação*, que é a percepção que mudanças razoáveis, e formas novas e criativas de conduzir as funções do canal são encorajadas, o que inclui correr riscos em novas áreas ou áreas em que o membro do canal tem pouca experiência prévia.

Além da prevenção de conflitos, há as medidas que os atenuam, caso não tenham sido evitados. Pode-se utilizar *mediação* quando o diálogo franqueador-franqueado se tornou difícil, convidando um membro externo para moderar a discussão do problema e ajudar a propor soluções. A Associação Brasileira de Franchising - ABF tem realizado este trabalho com razoável êxito, evitando, em muitos casos, que o problema passe para instâncias mais graves. Outra forma de resolução de conflitos é a *arbitragem*, quando o contrato prevê esse sistema de mediação. Nesse caso, um árbitro é escolhido de comum acordo entre as partes, e

este profere a sentença arbitral, com o mesmo valor de uma sentença judicial, só que em prazo e custo muito inferiores. Mauro (1999) afirma que normalmente um árbitro conhece o sistema de *franchising* com profundidade muito maior do que um juiz que cuida de inúmeras causas. Alguns membros da diretoria da ABF não recomendam, entretanto, a adoção desse procedimento, porque não há possibilidade de recurso no caso da arbitragem, enquanto que, no poder judiciário, isto é possível.

Por fim, a última alternativa a ser utilizada é a medida judicial, que é demorada, custosa e muitas vezes desgastante. Mauro (1999) alerta que o franqueador deve estar preparado para isso, tendo sempre um contrato bem desenvolvido e que contemple todos os pontos que poderão ser questionados na justiça.

Acima de tudo, ambas as partes devem perceber que estão estabelecendo os fundamentos do que precisa ser uma parceria, visando o benefício de ambos. O que eles não devem fazer é estabelecer os fundamentos de conflitos na área legal. A partir do momento em que uma das partes recorrer ao contrato, a relação fracassou. Se ambas as partes sempre tiverem em mente que estarão em melhor situação, se realizarem as suas obrigações e conduzirem as relações um com o outro com base no princípio de que o contrato, depois de ter sido assinado, nunca deve ser consultado, até o momento em que precisar ser renovado, esse será um bom começo. Boas relações entre franqueador e franqueado não acontecem por acaso; elas precisam ser desenvolvidas (Mendelsohn, 1994:173).

4 ESTUDO DE CASO EMPRESA ALFA

4.1 VISÃO GERAL

O objeto deste estudo foi uma empresa privada de médio porte, atuando no comércio varejista.

Os diretores da empresa concordaram que a mesma fosse objeto do presente estudo acadêmico, aceitando responder às entrevistas e facilitar o acesso a seus franqueados, desde que seu nome fosse ocultado e que seu *mix* de produtos não fosse detalhado, para que a sua identificação não fosse facilitada. Sendo assim, preservamos a identidade da empresa e lhe demos um nome fictício de “Alfa”, que doravante passará a ser mencionado sem aspas.

A empresa Alfa iniciou suas atividades em 1987, no estado do Rio de Janeiro, e em 1993 optou pelo sistema de franquia, criando o conceito de uma loja realmente completa em seu segmento, aliando a variedade e a excelência no atendimento personalizado.

A rede conta com 73 lojas em 7 estados do Brasil, sendo 55 lojas no Rio de Janeiro. Duas lojas são filiais da própria empresa franqueadora e as demais operam sob o sistema de franquias. Usando a classificação de formatos de varejo de Levy (2000), é um formato de loja tradicional especializada, onde o consumidor encontra uma grande seleção de mercadorias em determinadas categorias, com atmosfera mais íntima e com atenção pessoal.

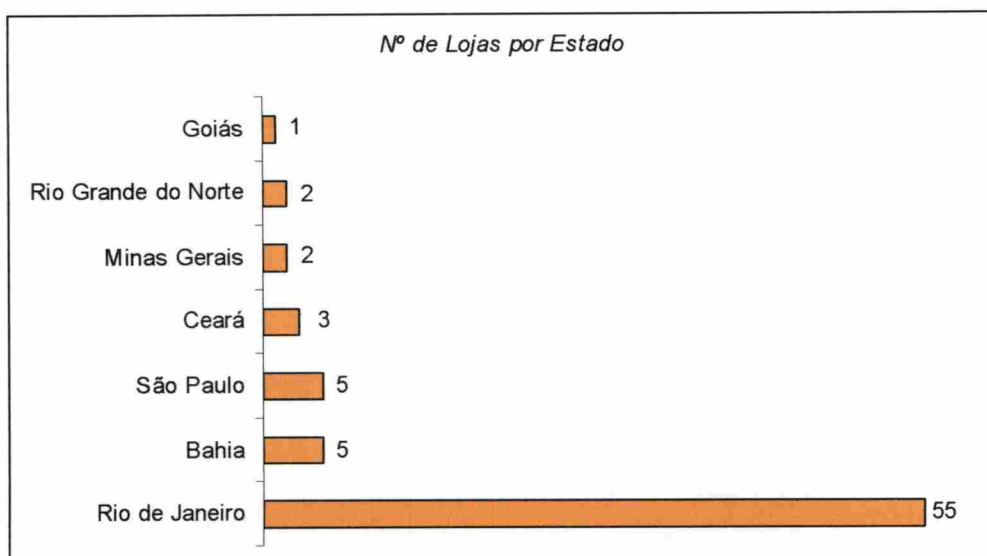


Figura 3

Seus pontos de venda estão localizados em rua, shopping centers e galerias comerciais, em espaços que podem variar entre 25 m² e 140 m², sendo a área média das lojas de 70,33 m².

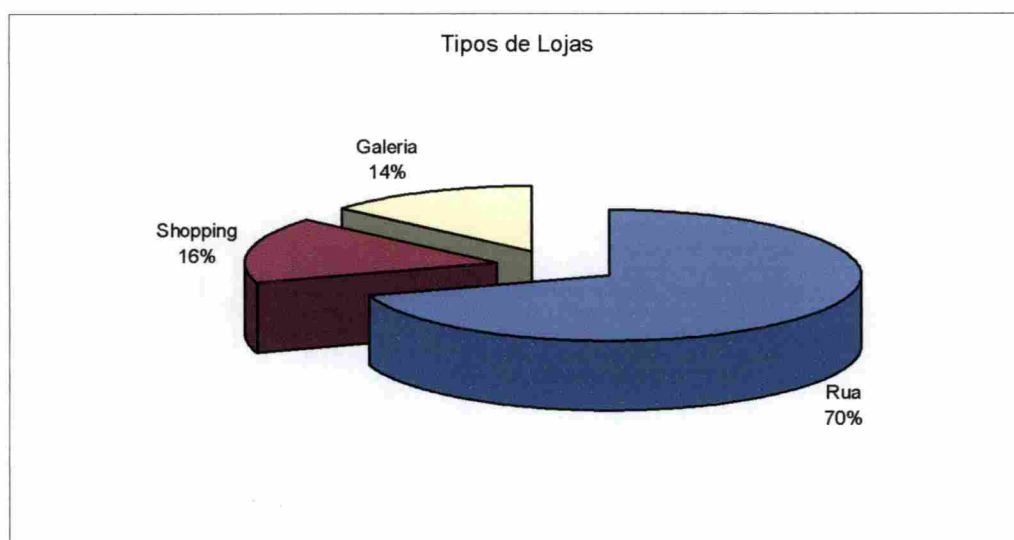


Figura 4

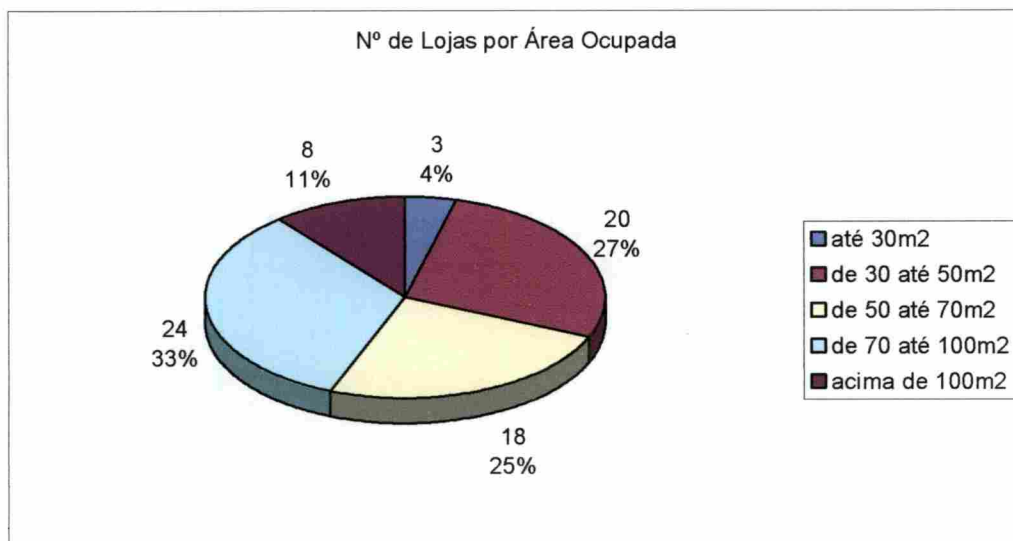


Figura 5

Todas as lojas, incluindo as mais compactas, têm a mesma variedade, ou seja, todas as categorias de produtos representadas. O que aumenta ou diminui conforme a sua área é o sortimento de produtos, ou o número de marcas e tipos de produtos dentro de cada categoria.

O formato de varejo Alfa conta com cerca de 27.000 diferentes itens de estoque (SKU's, ou *stock keeping units*) cadastrados. Devido à sua área limitada, que é muito inferior a um supermercado, precisa selecionar aqueles que atendem melhor ao perfil do consumidor local, limitando o estoque a no máximo 8.000 SKU's, no caso de uma loja de 140 m², como ocorre nas unidades de Copacabana e Leblon. Uma loja de 25 m² pode contar com no máximo 2000 a 3000 SKU's, sendo que as prateleiras de uma loja média, com 70 m², conta com 4000 a 5000 SKU's. Esta gama de produtos, sempre crescente, oferece inúmeras opções a diferentes perfis de consumidores.

O nível de preços pode ser definido como médio para alto, já que a rede usa um *markup* médio de 1,70, um pouco superior aos supermercados ou outros tipos de loja onde seus

produtos possam ser encontrados. Em alguns mercados, como Niterói, a concorrência é maior e existe uma política de ter um *markup* um pouco menor do que nas demais lojas, para possibilitar um giro maior.

A ambientação da loja é relativamente simples, com *layout* matricial, design limpo, farta iluminação fluorescente, usando predominantemente móveis de madeira e fórmica, enfatizando as cores da logomarca da rede. Os produtos estão expostos em prateleiras acessadas pelo cliente, estimulando o auto-serviço e o toque nas embalagens dos produtos, sem balcões que se interpõem entre os vendedores e os clientes. Não existe nenhuma sofisticação arquitetônica. Além disso, o ambiente simples passa uma noção de “empório”, mercadinho, e ajuda para que a percepção do preço não seja alta.

Se no quesito “serviços” a decoração é simples, o atendimento ao cliente, por outro lado, é um dos pontos fortes do conceito Alfa. Todos os vendedores recebem treinamento de 3 semanas, não só em técnicas de atendimento e vendas no varejo, mas também sobre as propriedades e benefícios dos produtos que venderão. Cada loja tem, de plantão, uma nutricionista formada para assistir aos clientes quanto às suas dúvidas relacionada aos itens alimentares e o melhor uso dos ingredientes vendidos na loja. O atendimento personalizado é um dos diferenciais da Alfa em relação aos mini-mercados de produtos similares, em geral, com auto-serviço e sem assistência de vendedores.

4.2 O SISTEMA DE FRANQUIAS ALFA

A Alfa oferece uma franquia de formato de negócio, não sendo fornecedora do franqueado, concedendo o direito de uso da marca associada à tecnologia para implantação e operação do negócio.

Mediante a aprovação prévia do candidato e o pagamento de uma taxa de abertura de franquia de R\$ 40.000,00 na assinatura do contrato de franquia empresarial, a Alfa fornece os seguintes serviços iniciais de suporte:

- Assessoria na escolha do ponto
- Pesquisa de mercado e definição do mix de produtos
- Projeto arquitetônico da loja
- Assessoria na seleção de funcionários
- Treinamento do franqueado e funcionários
- Elaboração do primeiro pedido junto aos fornecedores
- Montagem da loja
- Software gerencial para loja
- Equipe de supervisão
- Equipe de nutricionistas
- Marketing
- Pesquisa de novos Fornecedores e Produtos

A duração do contrato de franquia é de 5 anos, podendo ser renovado sem cobrança de nova taxa inicial, caso ambas as partes queiram continuar a parceria. O contrato estipula que, após o seu término ou rescisão, o franqueado fica impedido de atuar no mesmo ramo de comércio durante um período de dois anos em todo o território nacional.

Após a inauguração, o franqueado paga à empresa franqueadora uma taxa de *royalties* de 4,5% sobre o faturamento bruto mensal da loja franqueada. Consiste em uma remuneração pela continuidade da prestação de serviços como: programa de treinamento em algumas áreas, pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços, supervisão e consultoria contínua e participação nos descontos obtidos pela rede. Não há um departamento que realize compras

centralizadas, o que existe é uma negociação centralizada, que é estendida a todos os franqueados, os quais, entretanto, realizam seus pedidos diretamente aos fornecedores indicados.

Outra taxa cobrada é a taxa de propaganda, no valor de 1% sobre o faturamento bruto mensal da loja. Tem como finalidade constituir um fundo cooperado para ser aplicado na própria divulgação dos produtos e serviços da rede.

O investimento para abertura de uma loja Alfa é de R\$ 160.000,00, não incluindo o valor das “luvas” para aquisição do ponto comercial alugado. A previsão de retorno do investimento, segundo os diretores, depende do ponto e tamanho da loja. A média tem sido de 24 meses.

A Alfa foi inovadora em seu conceito de varejo e tem posição de destaque nesse segmento. Não existe uma outra loja com *mix* de produtos idêntico; toda a concorrência tem perfil diferente, porém, é considerável, já que parte dela é representada pelos supermercados e hipermercados.

Por não contar com importantes mercadorias frigorificadas, sendo a maioria de seus itens não-perecíveis e de razoável durabilidade, não existem, do ponto de vista de fornecimento, limitadores de expansão da Alfa para as diversas regiões do Brasil nem a necessidade de um cronograma de inaugurações por regiões que dependa de centros de distribuição regionais. A vasta maioria dos produtos segue bem por frete rodoviário, diretamente do fabricante ao franqueado, sem perda de qualidade nem grande acréscimo de preço devido ao frete.

Desta forma, do ponto de vista logístico, a expansão da empresa Alfa, com seu atual *mix* de produtos, é viável em qualquer cidade brasileira que conte com infra-estrutura de transportes e

de comunicação, sem requerer nenhuma política de crescimento escalonada por regiões. Seus diretores almejam encerrar 2013 com 220 lojas no Brasil, com um faturamento anual de R\$ 225 milhões em todas as lojas da rede. Não faltam candidatos a franquia, uma vez que a Alfa recebe cerca de dez contatos por dia de pessoas interessadas em se tornarem franqueados, sem nenhuma publicidade paga.

4.3 LOJAS ALFA: CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO E RESULTADOS

O faturamento global de julho de 2001 a junho de 2002 das lojas Alfa foi de R\$ 61,8 milhões, com média mensal por loja de R\$ 78,8 mil, apresentando rentabilidade de aproximadamente 18%. A venda média mensal por metro quadrado é de R\$ 1.043,70. Até junho de 2002 o número total de funcionários nas lojas era de 704.

Observando-se as vendas das 73 lojas de julho/2001 a junho/2002, verificamos que 12 lojas apresentaram um faturamento médio mensal inferior a R\$ 25.000,00. De acordo com os diretores da empresa, este é o limite crítico para o perfil de negócios Alfa, implicando que, ou a loja está com baixa rentabilidade, ou sem lucro, ou mesmo com prejuízo.

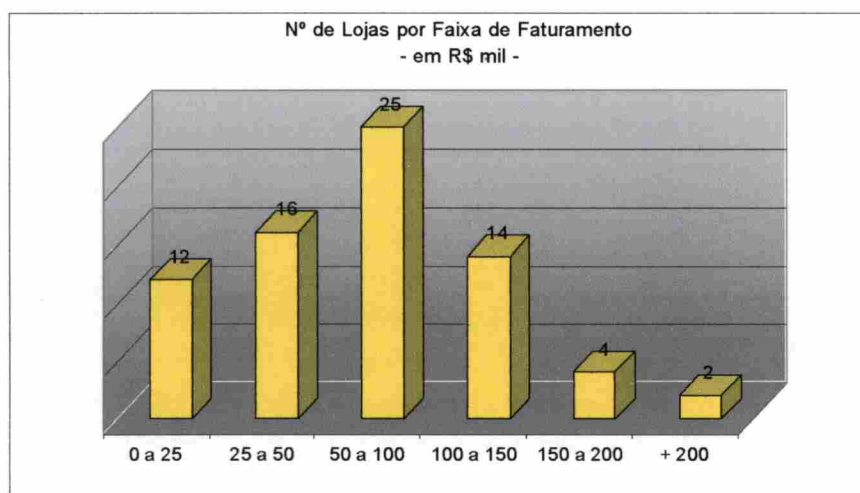


Figura 6

No caso das lojas de rua, considerando-se que os custos fixos mínimos são da ordem de R\$ 4.200,00 e, como a média da margem de contribuição das lojas situa-se na faixa de 30%, o menor *break-even point*, para este caso, seria de R\$ 14.000,00. Assim, três lojas de fora do Rio de Janeiro estariam trabalhando com prejuízo e, portanto, com poucas chances de continuar a operação mantendo-se os níveis de vendas atuais.

Para as lojas de shopping, considerando que os custos fixos mínimos passariam para cerca de R\$ 6.000,00 e mantendo a mesma margem de contribuição, o menor *break-even point* seria de R\$ 20.000,00. Desta forma, outras três lojas da rede estariam trabalhando praticamente com rentabilidade zero.

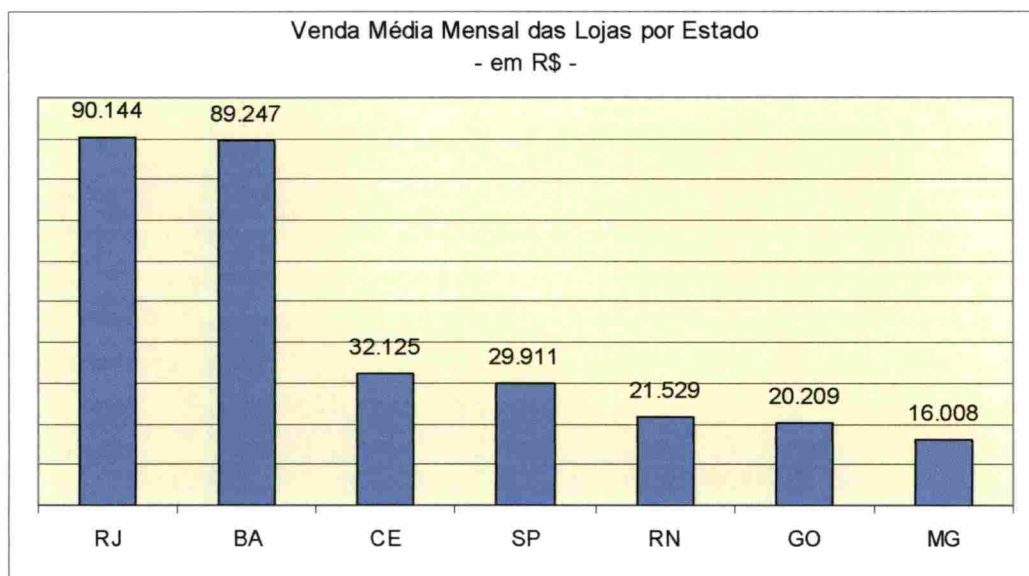


Figura 7

Outro dado relevante a ser observado é a diferença de desempenho entre estados. No gráfico acima, vemos que enquanto no Rio de Janeiro e na Bahia as lojas atingem médias expressivas, em torno de R\$ 90.000,00 por mês, nas demais praças as lojas alcançam somente um terço

desta média. A média das outras praças é de R\$ 25.500,00, sendo a loja Fortaleza, inaugurada em janeiro de 1996, a de melhor desempenho, com média de R\$ 47.500,00 por mês.

Na tabela que se segue, verificamos o melhor desempenho das lojas situadas em rua, em termos de faturamento médio mensal. Já em vendas por m², as lojas de shopping são 15% superiores que as de rua e 20% em relação às de galeria.

Indicadores por tipo de loja	Rua	Shopping	Galeria	Total
Nº de Lojas	51	12	10	73
Área Média (m²)	73,98	62,33	61,30	70,33
Faturamento Médio Mensal (R\$)	84.266,48	73.925,97	58.547,10	78.789,88
Venda Média / m²	1.025,28	1.177,73	976,81	1.043,70

Todas as lojas Alfa utilizam um sistema informatizado de ponto-de-venda, integrado com os módulos de custos, controle de estoques e compras. Atualmente estão homologados dois fornecedores cujos recursos de seus respectivos sistemas são semelhantes.

Para um negócio que lida com cerca de 100 fornecedores distintos e comercializa em torno de 8.000 SKU's, os diretores da empresa consideram de fundamental importância o emprego de sistemas informáticos que contemplem a gestão destes fornecedores e mercadorias, além da integração de todas as funções financeiras e contábeis, porém reconhecem que esta é uma questão que precisa ser aprimorada.

Avaliando o sistema hoje utilizado nas lojas, os diretores observam algumas deficiências e manifestam que seria desejável obterem as seguintes melhorias:

- Implantação de relatórios de indicadores com transações de caixa e ticket-médio comparativos de mês e ano anterior

- Implantação de relatórios de acompanhamento da evolução do lucro bruto mensal (V - CMV) no período de 12 meses
- Controle de notas fiscais e faturas para o sistema de contas a pagar e contabilidade
- Controle do recebimento e reembolso de vendas com cartão de crédito
- Relatórios de volume de vendas por fornecedores e respectivas mercadorias

Um dos principais problemas que os franqueados têm hoje são o cadastramento das mercadorias que não dispõem de códigos de barras. Muitas vezes, mercadorias idênticas, só que de fornecedores diferentes, são cadastradas em códigos diferentes, implicando em distorções nos indicadores, possíveis duplicidades de compras e erros na precificação.

Todas as lojas Alfa gastam mensalmente em torno de 0,5% de seu faturamento para as atividades de marketing local. Não existe propaganda institucional, todos os esforços são direcionados para o próprio ponto de venda, na forma de livretos explicativos sobre os produtos e em encartes distribuídos em jornais do bairro com algumas promoções, brindes com a logomarca Alfa e o cartão-desconto.

A franqueadora realiza o controle mensal das franquias no que se refere a valor das vendas, número de transações de caixa, ticket-médio e número de itens por transação, procurando desenvolver ações promocionais que levem em conta o comportamento do consumidor de cada loja e as diferentes necessidades de cada uma.

Os sócios reconhecem que há muito espaço para o crescimento nessa área, e seria interessante que os franqueados recebessem, em seu programa de treinamento, um módulo sobre o planejamento de promoções no ponto-de-venda e o controle das iniciativas locais.

4.4 A EMPRESA FRANQUEADORA - GESTÃO DO NEGÓCIO

Receita de Serviços

Por não ser fornecedora do franqueado, a empresa franqueadora Alfa possui toda a sua receita proveniente de taxas iniciais de franquia e *royalties*. Além disso, administra o Fundo de Propaganda, pertencente à rede.

Sem considerar as duas lojas próprias, por se tratarem de outras pessoas jurídicas independentemente constituídas, por motivo de enquadramento destas no regime de tributação Simples Federal, a receita de *royalties* de julho de 2001 a junho de 2002 foi de R\$ 1.895.651,25, o que foi equivalente à cobrança de *royalties* médios de 3,15%, apesar de hoje a Circular de Oferta de Franquia estabelecer que os *royalties* são de 4,5%.

O recebimento de taxas iniciais de franquia de janeiro a maio de 2002 foi de R\$ 268.000,00 para 10 lojas, o que equivale à cobrança de uma taxa inicial média de R\$ 26.800,00, embora a Circular de Oferta de Franquia estabeleça uma taxa inicial de franquia de R\$ 40.000,00.

Planos Gerais

Os dirigentes da Alfa pretendem continuar com suas duas unidades próprias, no Rio de Janeiro, e se dedicarem exclusivamente à gestão da franqueadora Alfa.

A ênfase é no crescimento da empresa em nível nacional, através da franquia, e na profissionalização da equipe, que deverá passar a depender menos dos dois diretores, havendo contratação de mais pessoas para o quadro executivo.

O nível de suporte aos franqueados está descrito nos itens abaixo, e, com poucas exceções, passíveis de serem corrigidas, atendem satisfatoriamente aos franqueados.

Manuais de Operação

O único Manual que encontramos na empresa foi o Manual do Funcionário Alfa, que apresenta os procedimentos básicos necessários para um membro de equipe. Não existe um Manual de Operações do Franqueado, contendo por exemplo, diretrizes para serem utilizadas na implantação do negócio, em seu gerenciamento e no acompanhamento de seu desempenho.

Praticamente todo o *know-how* é transmitido no treinamento presencial e nas visitas da equipe de Supervisão e Consultoria de Campo. Os diretores reconhecem que é uma referência que pode ser aprimorada e manifestaram que pretendem disponibilizar quaisquer manuais ou textos futuros na *Intranet* da empresa, em formato *Adobe Acrobat Reader* (formato PDF), somente para leitura e *download*, sem edição por parte do franqueado.

Programa de Treinamento

O treinamento do franqueado Alfa é extensivo aos sócios-franqueados e seus funcionários, e é dividido em duas partes: vídeos e aulas teóricas sobre vendas, utilizando uma metodologia similar à do Grupo Friedman (treinamento em varejo), só que adaptado para a cultura brasileira. Consiste em 3 semanas de aulas teóricas e práticas sobre Vendas (1 semana) e Produtos (2 semanas) que são conduzidas pelo instrutor da empresa e pelas nutricionistas. Na parte relacionada a Produtos, toda a parte da tarde é prática, em uma das loja próprias, próxima ao escritório da empresa franqueadora, havendo ali uma sala de aula para as sessões teóricas e para as dinâmicas de grupo.

Assim que a loja é inaugurada, dois supervisores permanecem na nova loja, junto ao franqueado, proporcionando um treinamento “ombro a ombro” durante 20 dias, para que as últimas dúvidas possam ser sanadas e nenhum grande problema persista. A partir da saída dos supervisores, os franqueados proprietários da loja assumem 100% das responsabilidades e passam a dirigi-la.

Em caso de demissão e rotatividade de funcionários, todos os novos membros de equipe são treinados pelo franqueador, não tendo o franqueado, nenhuma grande responsabilidade de ser o re-treinador dos novos funcionários.

Supervisão e Consultoria de Campo

A supervisão e consultoria de campo da Alfa, chamada internamente de “Pelotão Alfa”, é composta por 14 pessoas: um gerente, duas nutricionistas externas, dois funcionários internos e 9 supervisores externos. Contratualmente, a frequência de visitas de supervisão e consultoria de campo no Rio de Janeiro é mensal, mas, na prática, acabam ocorrendo com frequência quinzenal ou até mesmo semanal. Fora do Rio de Janeiro, a frequência mínima contratual de vistas é quadrimestral.

Os diretores da empresa frisam a importância da boa dosagem, pelo profissional que visita, entre as funções de supervisão e de prestação de serviços de consultoria ao franqueado, devendo haver o equilíbrio entre as diferentes posturas de trabalho. Se o supervisor/consultor atua predominantemente como auditor, o franqueado se ressentido e não percebe o serviço para ele, mas somente uma fiscalização. Se o supervisor/consultor adota uma postura predominantemente de consultoria, o franqueado acha que o profissional está lá só para trabalhar para ele, e acaba tratando-o como um subordinado, abusando de sua boa-vontade,

pedindo que ele faça trabalhos que na realidade são responsabilidades do próprio franqueado. Na prática, em entrevistas com franqueados, observamos que muitas vezes os franqueados abusam do espírito prestativo do supervisor/consultor, pedindo, por exemplo, que ele desempenhe tarefas (re-arrumação de vitrines, por exemplo) que são do franqueado. Nesse caso, o correto seria o supervisor/consultor aconselhar o franqueado a maneira correta de arrumar a vitrine, explicar os porquês, e fazer o trabalho com o franqueado, e não para o franqueado.

As visitas de Supervisão e Consultoria de Campo não são cobradas à parte, estando os seus custos incluídos nos *royalties* cobrados. As despesas de deslocamento interestadual dos supervisores são pagas pelo franqueado.

Fundo de Propaganda

Contratualmente, a Alfa Franchising dispõe que o franqueado pagará 1% de seu faturamento bruto para o Fundo de Propaganda da empresa franqueadora. Na prática, a Alfa só cobra a metade deste valor e o franqueado gasta a outra metade em iniciativas locais. Os diretores da Alfa afirmam não acreditarem em propaganda institucional e utilizam o Fundo para a produção de material promocionais, que são disponibilizados regularmente aos franqueados, para uso na própria loja. Com respeito à divulgação jornalística, os sócios dizem que até hoje todas as reportagens sobre a empresa foram espontaneamente publicadas, sem haver sequer uma intermediação de profissionais de assessoria de imprensa.

Estilo gerencial dos dirigentes da empresa com os franqueados

Durante as entrevistas, observamos que os diretores da Alfa têm a qualidade de conquistar o franqueado com sua simpatia e até mesmo carisma pessoal, demonstrando preocupação em

agir sempre de maneira justa, olhando o ponto de vista do franqueado e mantendo a credibilidade. Os franqueados, em sua vasta maioria, têm grande admiração pessoal pelo Diretor A (o sócio responsável pela gestão da franquia, que mais se relaciona com os franqueados). Essa é uma característica que encanta o candidato a franquia e que muito ajuda quando existem conflitos, pois se forma uma relação baseada na ética e na confiança, não sendo uma relação estritamente comercial e impessoal.

Como toda empresa franqueadora, a Alfa começou pequena, o relacionamento com os primeiros franqueados foi e tem sido muito próximo do Diretor A com cada franqueado, e de alguns anos até agora, a equipe de apoio tem aumentado a sua participação, através do Diretor C, do Gerente de Marketing e do departamento de Supervisão e Consultoria de Campo.

Apesar do crescimento da empresa em termos de equipe de apoio, observamos e ouvimos a confissão do próprio Diretor A, de que o relacionamento ainda é altamente paternalista, que os franqueados vêem o franqueador como uma empresa familiar, que pedem considerações de exceção, de forma que esse estilo gerencial é, ao mesmo tempo, um ponto positivo e um ponto negativo da relação franqueador-franqueado.

Notamos que o Diretor A já fez um bom trabalho em gradualmente estruturar a equipe, que não é insuficiente nem super-dimensionada, mas que agora precisa caminhar no sentido de prosseguir na descentralização, sem eliminar o toque pessoal dos sócios, e marcar uma fase onde o relacionamento tenha ingredientes menos paternalistas. Com novos franqueados, não será nem um pouco difícil ter sucesso nesse novo estilo gerencial; mas com franqueados antigos, já acostumados ao tratamento habitual, será necessário promover uma transição mais lenta para ser bem compreendida e aceita. Os diretores afirmam que se algum grupo investidor quisesse adquirir parte das cotas de capital da empresa, de forma minoritária, isso

contribuiria para a continuação de suas iniciativas em profissionalização, serviria como um excelente argumento para fundamentar alterações na forma de relacionamento, reduzindo ainda mais sua característica tão pessoal, centralizadora e paternalista.

Canais de comunicação entre franqueador e franqueados

A Alfa Franchising mantém diversas formas de comunicação com sua rede de franqueados. Existem os meios convencionais, como a interação que provém das visitas de consultoria de campo e dos contatos da área de marketing, bem como dos contatos por telefone, e-mail e visitas dos próprios sócios da empresa nas lojas franqueadas e destes no escritório da empresa. Todos esses tipos de canais têm sido bem aproveitados.

Além desses meios convencionais, constatamos a existência de dois outros canais que inúmeras empresas franqueadoras ainda não têm: o Conselho de Franqueados e a *Intranet*.

Conselho de Franqueados

O Conselho Consultivo de Franqueados é constituído por 7 membros votantes, sendo um deles um gerente ou diretor da empresa franqueadora. Até recentemente, o próprio Diretor A participava das reuniões do Conselho, mas essa atividade passou a ser desempenhada pelo Gerente de Marketing. Os demais membros do Conselho são escolhidos de forma que todos os tipos de loja estejam representados, havendo um conselheiro que tenha loja em shopping center, outro com loja na Zona Norte do Rio de Janeiro, outro da Zona Sul, outro de outro estado, e assim por diante. Os conselheiros são eleitos a cada 2 anos, e cada franqueado conselheiro representa o grupo de franqueados com lojas de seu perfil. As reuniões acontecem a cada 3 meses e os Conselheiros recebem a pauta das mesmas com quinze dias de antecedência.

Sempre que existe uma mudança importante a ser implantada, um problema a ser discutido ou alguma novidade que afete a rede e seja mais prudente obter antes um *feed-back* dos franqueados, a empresa franqueadora apresenta o assunto na reunião do Conselho. Se o assunto puder ser resolvido imediatamente, o Conselho já se pronuncia na própria reunião. Se o assunto é mais complexo, cada conselheiro fica encarregado de entrar em contato com cada franqueado que está a ele ligado, e obter um posicionamento de seu grupo.

Quando um assunto merece discussão ou acompanhamento mais intensos, é formado um Comitê sobre aquele determinado assunto, de caráter temporário, constituído por três ou quatro franqueados, havendo sempre um representante do franqueador. Atualmente existem dois: o Comitê Comercial, encarregado de tratar de assuntos de negociação junto a fornecedores, e o Comitê de Informática, encarregado de tratar de assuntos relacionados aos sistemas informáticos das lojas.

Segundo um membro da diretoria da Associação Brasileira de Franchising - ABF, muitas empresas franqueadoras têm receio em criar um Conselho de Franqueados porque temem perder a liderança ou o controle sobre a rede. Um Conselho mal conduzido pode ser motivo de conflitos e franqueados podem achar que todas as decisões precisem ser submetidas à sua aprovação prévia, como ocorre em uma reunião de sócios ou numa cooperativa. Entretanto, um Conselho constituído sob a liderança do franqueador, onde fique claro que suas funções são consultivas, ou mesmo deliberativas mas com poder de veto do franqueador, com regras de funcionamento bem definidas, com claro posicionamento de seu objetivo e limitações, quando bem conduzido, tem todos os elementos para servir como um canal de comunicação forte e para amortecer situações de conflito.

No caso da Alfa, constatamos que o Conselho de Franqueados tem sido muito bem sucedido, porque aproveita o talento e as idéias dos franqueados, demonstra que o franqueador valoriza suas contribuições e até mesmo reforça a autoridade da empresa franqueadora, em situações onde decisões da mesma sejam ratificadas pelo Conselho.

Verificamos que os sócios da Alfa têm sido inteligentes em usar o Conselho como forma de atenuar situações de conflito com franqueados, porque sempre que existe uma decisão que seja foco de discórdia ou não seja fácil obter o consenso, submetem o assunto ao Conselho de Franqueados, de forma que, no final, a responsabilidade não recai sobre os sócios da empresa franqueadora, e sim, sobre o Conselho. Isso reduz o desgaste dos franqueados com a diretoria da Alfa e é positivo para que uma decisão seja ainda mais respeitada. O Diretor A confessou que se sente aliviado quando um franqueado insiste em discutir determinado assunto polêmico e pode responder que, além das justificativas tais e tais, “esse assunto foi amplamente discutido pelo Conselho e esse foi o consenso”.

Um outro ponto que tem sido bem conduzido é a formação dos Comitês. Notamos que quando um franqueado reclama muito de um assunto, é convidado pelo franqueador a integrar ou até mesmo liderar o Comitê referente àquele assunto. Se suas reclamações forem pertinentes e se tomar providências ou propuser soluções que sejam adequadas, ajudará toda a rede e ganhará mais respeito dos demais franqueados e da própria empresa franqueadora. Porém, se sugerir soluções inócuas ou inviáveis, ou se não propuser um encaminhamento razoável, será rejeitado pelos seus próprios pares no Conselho, e não perceberá espaço para tantas reclamações, pois não foi bem sucedido em sua tentativa de solucionar o problema.

Em suma, o Conselho tem ajudado bastante a reduzir conflitos e a aumentar o espírito de rede, pois os franqueados passam a pensar no todo e não somente em sua respectiva loja, ficando

mais fácil se colocarem sob a perspectiva da empresa franqueadora. Além disso, têm um canal formal para encaminharem aprimoramentos para a rede, dando sua efetiva contribuição para o sucesso de todos.

As atas das reuniões do Conselho de Franqueados são disponibilizadas a toda a rede na Intranet da Alfa, de forma que todos podem acompanhar os assuntos discutidos e as decisões tomadas, mesmo sem serem membros do Conselho.

Intranet

A *Intranet* foi disponibilizada para os franqueados em janeiro de 2001. O principal benefício para o franqueador foi o de estabelecer um canal ágil de comunicação com os franqueados e, ao mesmo tempo, resolver um problema de constantes reclamações de não recebimento de informações. O sistema mantém um registro de quais franqueados não acessaram determinada mensagem, possibilitando o contato direto, através do telefone, no caso de mensagens críticas.

O sistema foi concebido de forma simples e objetiva, disponibilizando para os franqueados um canal de comunicação direto com cada departamento da empresa. No início, houve muita resistência por parte dos franqueados, mas hoje a grande maioria já utiliza este recurso de forma rotineira.

Sistema de compras

A rede Alfa tem um sistema de compras descentralizado. Cada loja recebe uma lista de fornecedores autorizados e o primeiro pedido é sempre feito pelo Departamento de Compras da empresa franqueadora. A partir da inauguração, o franqueado repõe e complementa seu

estoque, o que consome, no caso de vários franqueados entrevistados, 60% de seu tempo, devido ao grande número de itens e diferentes fornecedores da loja.

Além de realizar o primeiro pedido, o Departamento de Compras presta os seguintes serviços: centraliza pedidos para com os principais fornecedores, quando individualmente as lojas ou grupos de lojas não atingem volumes de compras que permitam obter descontos; negocia melhores condições comerciais para a rede; organiza tabelas, levantamentos, estatísticas sobre os produtos e as compras das lojas franqueadas; negocia promoções com fornecedores; estabelece parcerias para divulgação em encartes promocionais e negocia melhores condições com empresas transportadoras.

A Alfa está freqüentemente lançando inovações em seu mix e é enorme o número de fornecedores que procuram a empresa para lançar seus produtos. A direção da empresa conta com sistemas de controle ABC de estoques (itens de maior ou menor giro) e procura distribuir o *mix* para que a identidade da loja seja mantida, para que haja bom equilíbrio entre giro e margem, e ainda, para estar sempre lançando novidades, o que atrai novas visitas dos clientes.

O franqueado fica sabendo de novos fornecedores através da *Intranet* da empresa, que é acessada por toda a rede. Diariamente, novidades sobre fornecedores e novos produtos são comunicadas através dessa mídia e os franqueados assim têm condições de optarem pela adoção de um novo item de estoque.

Uso de ferramentas de gestão e de sistemas de informação

As informações sobre o resultado de vendas e, eventualmente, do *mix* de produtos vendidos, são recebidas mensalmente por fax. Estas informações são digitadas em planilhas eletrônicas onde são gerados relatórios de *ranking* e gráficos com a evolução e o comparativo de vendas.

Quando existe a necessidade de algum trabalho de levantamento como, por exemplo, o volume de compras de determinada mercadoria ou fornecedor, os dados também são tabulados em planilhas eletrônicas, o que demanda um tempo significativo, perdendo-se, em alguns casos, a oportunidade de uma melhor negociação com fornecedores.

Não existe um sistema informatizado específico da matriz que contenha um banco de dados de mercadorias e fornecedores. Normalmente é utilizado o mesmo sistema existente nas lojas. Está em projeto o desenvolvimento de um sistema informatizado que trataria os dados de vendas de mercadorias de cada loja a cada mês, através de conexão com a Internet. Desta forma, todos os dados consolidados da rede ficariam disponibilizados em um único banco de dados, permitindo uma gestão mais efetiva dos fornecedores, das mercadorias e, conseqüentemente, do desempenho de cada loja franqueada.

O cadastro de lojas e franqueados também é todo baseado em planilhas eletrônicas.

Com o crescimento da rede, os diretores concordam que a implantação de um sistema de mercadorias e fornecedores, já em curso, assim como um outro que contenha um banco de dados com dados dos franqueados, contratos, registro de visitas de supervisão, histórico de vendas, etc., são requisitos fundamentais para dar sustentação ao negócio Alfa.

Divulgação da oportunidade de franquia

A divulgação da oportunidade de franquia Alfa é realizada através da inclusão de sua marca e dados nos seguintes meios de comunicação:

- no Guia Oficial de Franchising da ABF - Associação Brasileira de Franchising

- em estandes da ABF Franchising Show, feira de franquias realizada anualmente em São Paulo
- por reportagens espontâneas sobre a expansão e benefícios da franquia
- no *site* da empresa na Internet
- nos impressos da empresa, através da inclusão do termo “Alfa - Franchising: telefone “x”, mesmo no material distribuído pelos franqueados

Segundo os diretores, existem mais de 100 candidatos a franquia cadastrados na Alfa, esperando entrevista, e existem 30 candidatos já aprovados, aguardando encontrar o ponto comercial. A procura tem sido grande, especialmente por conta do grande sucesso alcançado no Rio de Janeiro.

Os diretores entendem que, no momento, não há necessidade de se alterar a comunicação da oportunidade de franquia, para as cidades onde já há demanda. No entanto, para conseguir a expansão em cidades de São Paulo e região Sul do país, os diretores da empresa pretendem estimular reportagens e veicular anúncios publicitários sobre a franquia e seus planos de expansão nos meios de comunicação que atinjam as regiões pretendidas. Além das revistas “PEGN” e “Franquia & Cia.”, há, também, os cadernos de Economia & Negócios das cidades onde se pretenda expandir.

Atendimento de interessados em franquia

O atendimento de candidatos a franquia, anteriormente realizado pelo próprio Diretor A, é feito atualmente por dois funcionários, que respondem a telefonemas e e-mails e fazem todas as entrevistas iniciais e primeiras visitas a pontos comerciais, com candidatos a franquia.

Quando o candidato é aprovado na fase inicial, aí os diretores A e B fazem a entrevista final, para aprovarem ou não o candidato e, em caso positivo, decidirem sobre a contratação da franquia.

Adimplência dos franqueados

Indagamos os diretores sobre o nível de adimplência e pontualidade dos franqueados em relação às taxas contratuais, como *royalties* e taxas de propaganda. Segundo eles, não existem problemas relacionados a essas questões, havendo, somente, um outro franqueado que costuma atrasar o depósito de *royalties*. O Diretor B citou o caso de uma loja na Zona Norte do Rio de Janeiro, cujo franqueado atrasa os pagamentos por até três meses, e ocasionalmente, ao receber uma visita pessoal do próprio Diretor B, de quem é amigo, o próprio franqueado prepara um cheque com todas as parcelas atrasadas, já entregando nas mãos do Diretor B, sem que este faça a cobrança ou mencione o atraso.

4.5 A ÓTICA DOS FRANQUEADOS

Quanto às questões de propaganda institucional, os franqueados não reclamam de sua falta, mas da demora no atendimento de solicitações de peças promocionais, ou de erros na produção das mesmas, quando encomendadas à área de Marketing da empresa franqueadora. Recentemente foi contratado um Gerente de Marketing, que já fez visitas a praticamente todos os franqueados, que têm valorizado a sua presença na equipe, já que suas ações estão sendo percebidas. Alguns franqueados reclamam que o franqueador desenvolve iniciativas promocionais que priorizam o aumento de vendas mas comprometem a sua lucratividade, e que não gostam de participar de campanhas promocionais onde tenham a falsa ilusão de sucesso, quando tudo o que aumentou foi o volume de vendas, mas a lucratividade pouco

subiu. Explicam que em situações como essa, só o franqueador sai ganhando, porque seus royalties são um percentual do valor das vendas, enquanto que ele, como franqueado, está preocupado com o lucro.

Com respeito à Intranet da Alfa, apesar do elevado investimento do franqueador nesse novo canal de comunicação, melhor documentado, mais ágil e preciso, ouvimos o comentário de um franqueado informando que se ressentia de que a partir de sua implantação, o número de contatos telefônicos informais diminuiu, e que ele preferia esses contatos. Ele alega que falta o “bom dia, estou ligando para saber se está tudo bem na sua loja”, que existia antes, ou seja, além da informação objetiva que agora está na Intranet, existia uma interação que não gostaria de ter perdido. Frisou que “não tem nenhuma fobia tecnológica nem é contrário aos meios eletrônicos de comunicação, mas que tem tido pouco tempo para acessar a Intranet”. Acha que para os avisos importantes, como uma nova promoção com a camiseta da Copa do Mundo, por exemplo, preferia que alguém da franqueadora telefonasse para avisar. Disse que compreende que numa grande rede esse contato individualizado é mais difícil, mas que o considera necessário, porque alguém pode não ter tido tempo de verificar as mensagens e as novidades da Intranet, que misturam itens de todos os níveis de importância, e deixar de aderir a uma promoção ou compra conjunta, por exemplo. Ele alega que se a sua loja fosse muito rentável, como são as do Rio de Janeiro, poderia ter uma equipe mais estruturada e acompanhar melhor a Intranet, mas como não é o caso, precisa estar à frente da loja e cuidar de todo o processo de compras e conferência de documentos e “não tem tempo para navegar na Intranet da empresa”.

Em pesquisa com diversos franqueados entrevistados, escolhidos por amostragem, alguns não demonstraram nenhuma insatisfação com sua função de compras e disseram estarem

satisfeitos com o atual sistema. Um franqueado mencionou que melhorou bastante esta tarefa em sua loja porque já possui duas lojas e um dos sócios passou a se dedicar exclusivamente a compras. Houve menção de que a Central de Pedidos não seria uma solução eficiente, porque, na visão de alguns franqueados, isto só seria realmente benéfico se todas as lojas tivessem o mesmo mix de produtos.

Segundo um franqueado, a rede não tem 25.000 SKU's, mas quase 40.000 SKU's, e que, ainda assim, ele só tem 20 fornecedores em comum com outros franqueados. Justificou que cada mercado tem sua clientela com preferências locais, linhas de produtos que fazem maior ou menor sucesso em cada mercado, fornecedores mais próximos ou viáveis, o que faz com que o mix varie tanto. Afirma que, nesse contexto, a rede teria muito a ganhar com a criação de Centrais de Pedidos por região de lojas, e não uma Central de Pedidos única. Um outro franqueado chegou a afirmar que a compra é tão pulverizada loja a loja que não acredita que a empresa franqueadora tenha noção do quanto é comprado pela rede como um todo.

Sobre a conveniência da montagem de uma distribuidora ou apenas de uma central de pedidos, cinco franqueados opinaram serem contra, porque muitas vezes conseguem negociar condições melhores do que a negociação já obtida pela Alfa com vários fornecedores. Aham que a negociação centralizada é um "ponto de partida", e que perderiam as vantagens adicionais que têm conseguido se o contato direto com o fornecedor fosse descontinuado. Esses franqueados apenas consideram que é essencial que, para negociação centralizada que potencialize os descontos, a franqueadora tenha todas as informações sobre o real volume comprado de cada produto por toda a rede.

Um franqueado criticou a *Intranet*, afirmando que só contém fotos de produtos e um resumo muito pequeno, e que a forma que fica sabendo das novidades é mesmo o contato direto com

os fornecedores. Outro franqueado disse que a *Intranet* é boa, mas que freqüentemente fica sabendo de novidades por telefone, e acha que a informação sobre negociações realizadas não deveria demorar tantos dias para ser incluída na *Intranet*.

Para aferir a satisfação da rede, entramos em contato com 25 franqueados, o que representa mais de 1/3 das 73 lojas franqueadas da rede. Tentamos entrevistar mais franqueados, mas alguns não atendiam, ou informaram que só respondem a pesquisas pessoalmente e não concordavam em conversar pelo telefone. Como ao longo desses contatos o *feed-back* obtido estava começando a se repetir, julgamos que essa amostra foi representativa e que não era necessário incomodar mais franqueados.

Esta é uma tarefa delicada, porque, ao mesmo tempo em que se deseja ouvir comentários que contribuam para a análise, é preciso evitar a interferência na satisfação dos franqueados, ou propiciar situações que ensejem atritos com a empresa franqueadora. Justamente para evitar isso, tomamos a decisão de não telefonar para franqueados com faturamento mensal abaixo de R\$ 25.000,00, pois a insatisfação, a nosso ver, seria muito provável, e por maior que fosse o suporte operacional que essas lojas pudessem estar recebendo, criaria-se uma situação constrangedora. Entendemos que o pesquisador acadêmico não é um observador “invisível”, o próprio ato de pesquisa propicia uma expectativa de solução do problema mencionado. Apenas como ilustração desse fato, soubemos que um franqueado que estava muito insatisfeito, e de quem conseguimos, durante a entrevista, um “desabafo”, telefonou para o Diretor A no dia seguinte e houve uma verdadeira catarse, culminando em ameaças à empresa franqueadora, o que provavelmente afetou o relacionamento entre ambos. A partir desse episódio, nosso trabalho de pesquisa foi cercado de ainda mais cuidados, porque mesmo quando o pesquisador não expressa a sua opinião, gera interferência no processo.

Em nossa amostra, incluímos franqueados do Rio de Janeiro e de outras 8 cidades, bem como franqueados antigos e recentes.

As entrevistas foram conduzidas utilizando o seguinte roteiro básico de perguntas:

- Você está satisfeito com o negócio Alfa? A franquia atendeu às suas expectativas, como negócio?
- Você está satisfeito com o apoio que tem recebido da empresa franqueadora? Quais são os pontos fortes da franqueadora?
- Quais são os pontos que a empresa franqueadora precisa melhorar?
- Você tem algum comentário que gostaria de fazer, que não falamos durante os itens anteriores?
- Se fosse tomar a decisão hoje, compraria a franquia de novo?

Não houve, de nossa parte, preocupação em preparar uma análise quantitativa, mas apenas estimular uma discussão qualitativa, em profundidade, sobre o tema.

Nos contatos, vimos que o nível de satisfação é muito bom no Rio de Janeiro, porém menor em outras regiões, especialmente no que concerne à rentabilidade.

Com relação ao negócio em si (Questão 1), constatamos que 100% da amostra dos franqueados do Rio está satisfeita ou muito satisfeita, enquanto que, em outros estados, somente o franqueado de Salvador está muito satisfeito. Nos demais estados, eles esperam que o mercado cresça, e têm, atualmente, níveis de faturamento que não atendem às suas expectativas, mas são, em muitos casos, suficientes para a sobrevivência do franqueado.

Quanto à satisfação com o apoio recebido da empresa franqueadora, várias frentes de resposta se abriram, e os comentários recorrentes foram:

- os franqueados esperam um maior apoio nas ações relacionada a marketing, não só para aumentar a fidelidade dos atuais clientes, o que é feito pelas ações locais no ponto-de-venda, mas ações que também tragam clientes novos, que ajudem a aumentar o mercado, em especial, nas praças onde os níveis de vendas são baixos e seja preciso difundir mais o hábito de consumo dos produtos vendidos pela marca;
- os franqueados de fora do Rio esperam um planejamento para a rede mais focalizado em cada região, não existindo, para fora do Rio, necessariamente, as mesmas estratégias usadas nesta cidade; e esperam também uma maior frequência de visitas, pelo menos trimestralmente
- em sua maioria, os franqueados estão satisfeitos com o atual sistema de compras, apenas gostariam que a empresa franqueadora tivesse um sistema informatizado que acompanhasse as compras mensais de todas as lojas, para usar essas informações para melhorar as negociações com os fornecedores
- franqueados de fora do Rio de Janeiro não se acham fortes o suficientes para aprovar ações que os beneficie, já que as lojas de outros estados são, por enquanto, minoria, e a maior parte dos conselheiros, segundo eles, são do estado do Rio de Janeiro.

Um franqueado do Rio, com duas lojas e excelente nível de faturamento, mostrou-se profundamente insatisfeito porque havia sido preterido na concessão da franquia para um outro bairro, e argumentou que não viu nenhum critério para essa decisão, já que tinha mais capital para obter um ponto melhor, tinha melhor desempenho em suas lojas e contribuía com sugestões para o Conselho de Franqueados e um de seus comitês. Criticou a cultura da

empresa franqueadora, onde “o pessoal se sobrepõe ao profissional” e afirmou que esta mentalidade é nociva ao sistema.

Outra franqueada, da região Nordeste, opinou que achava que a empresa franqueadora deveria ter um escritório nos estados, ou no mínimo, nas regiões do país onde houvesse lojas, para poder acompanhar mais de perto as suas peculiaridades, visitar as lojas daquela região com mais frequência e colaborar com medidas que melhorassem o desempenho das franquias locais.

Um outro franqueado mencionou que fica profundamente contrariado quando alguém vai visitá-lo e comenta que “foi ver as lojas X e Y (no mesmo estado) e aproveitou para ir lá na loja dele”. Disse que acha isso pouco profissional, que compreende que alguém otimize os custos de viagem, mas que não gosta de ouvir isso, porque se sente em terceiro plano, que só recebeu a visita porque alguém foi “de carona”. Ele acha que deve haver um maior planejamento. Mencionou que houve uma ocasião que havia 5 pessoas da empresa franqueadora em sua loja, e repentinamente, depois de metade de um dia de reuniões e de apoio, eles disseram que precisavam ir embora. Ele acha que a visita deve ter uma pauta, deve ser fruto de um planejamento, e que as ações devem ser acompanhadas.

Reclamação razoavelmente recorrente foi a questão territorial. Alguns franqueados acham que novas lojas foram abertas em locais que reduziram o desempenho de suas lojas, por estarem em sua antiga área de influência e atraírem seus clientes.

Também ocorreram reclamações de franqueados não relacionadas diretamente à empresa franqueadora, mas aos demais franqueados. Alguns franqueados de alto desempenho reclamam que visitam outras lojas em bairros vizinhos ou shopping centers e percebem

padrões de qualidade inferiores e, em alguns casos, mau atendimento. Segundo eles, um cliente é da marca Alfa, e não da loja Alfa de determinado bairro, e por isso, se um cliente é mal atendido em alguma loja, acaba tendo uma impressão negativa sobre a marca e deixa de frequentar as outras lojas da rede. Esses franqueados acreditam que o franqueador deve ser mais exigente com os franqueados que não atingem os padrões mínimos de atendimento e qualidade de serviço.

4.6 A ÓTICA DO FRANQUEADOR

De acordo com os diretores da Alfa, as queixas mais freqüentes dos franqueados, além de criticarem o baixo volume de vendas e lucros em alguns casos, dizem respeito às áreas de Marketing e Compras. Explicaram que muitos dos produtos são feitos por artesãos em indústrias caseiras, que não têm produção suficiente para atender a todas as lojas e sequer têm código de barras para o devido cadastramento no sistema, o que é uma dificuldade a mais. Argumentam, também, que já houve diversas situações em que tinham o volume total comprado pela rede, de um determinado produto, e no momento do pedido, mesmo com excelentes condições, o franqueado não honrava o que afirmara tencionar comprar, e por isso, o fornecedor se sentia ludibriado por oferecer um desconto excepcional, mas não atingir a quantidade que o levava a conceder aquele desconto.

O Diretor B declarou que já montaram, no passado, uma empresa distribuidora com sede no Rio de Janeiro, justamente para simplificar o processo de compras e buscarem um volume de pedidos que propiciasse melhores negociações. Segundo ele, o resultado foi que, mesmo com preços inferiores ou iguais aos dos fornecedores, a grande maioria dos franqueados não aceitava comprar de uma empresa que fosse dos próprios sócios da Alfa, porque não queriam que eles “ganhassem duas vezes”, nos *royalties* e na atividade de distribuição. Por este

motivo, vêm com profunda resistência a montagem de uma distribuidora, pois já foi uma ação tomada no passado e que fracassou, embora tenha sido feita para ajudar a rede, tenha consumido recursos e gerado muito trabalho.

Os diretores advogam que a franquia foi uma opção de expansão criada para possibilitar a entrada da marca em locais distantes, por empresários independentes, sem a centralização da estrutura administrativa, e acreditam que seja inviável ter uma distribuidora, própria ou terceirizada, nem manter uma Central de Pedidos que faça todo esse trabalho pelos franqueados. Eles acreditam que estes precisam estar conscientes de seu papel como comerciantes e que a tarefa de compras é parte do trabalho.

Os sócios concordam que, na área de negociação, o maior papel da empresa franqueadora é agregar cada vez mais informações sobre as compras do grupo e usar essas quantidades com cada fornecedor para forçar melhores condições, mas que isso pode ser obtido sem a manutenção de uma distribuidora ou uma central de pedidos. Julgam que é suficiente haver uma central de homologação de fornecedores e de negociação exclusiva para as lojas integrantes da rede, mas sempre com pedidos descentralizados, feitos pelo próprio franqueado diretamente ao respectivo fornecedor. Diretor A e Diretor B admitem que há espaço para muito trabalho nessa área, e que Compras é uma função que a rede pode aprimorar bastante, caso contrate um profissional para ser exclusivamente um Negociador, que também conte com informações completas sobre o que é efetivamente comprado por cada loja, através de sistema informatizado.

Outro problema alegado pelos diretores foi a recorrente reclamação de alguns franqueados quanto ao baixo volume de vendas em lojas fora do Rio de Janeiro. Explicaram que, em alguns casos, de fato, ainda não há um hábito consolidado de consumo do tipo de produto

vendido, nem a marca alcançou a mesma reputação que tem no Rio de Janeiro, e que é necessário que o franqueado invista mais em divulgação. Relataram que já houve quase cinco casos, no Rio e fora do estado, em que o faturamento estava baixo e que a Alfa enviou uma equipe para assumir as operações da loja, em processo que eles denominam de “respiração artificial”, e que em menos de dois meses o patamar de vendas praticamente dobrou, quando eles deixaram a loja novamente sob a responsabilidade do franqueado. Alegam que, nesses casos, não acham que o franqueado estivesse sonhando informações sobre vendas para pagarem menos *royalties*, e sim, estavam sendo negligentes em relação a própria loja ou inábeis no processo de compra de mercadorias. Esclareceram que muito do sucesso da venda está também na manutenção de estoques adequados, porque se o cliente vai na loja e não encontra diversas opções de marcas ou tipo de um produto, as possibilidades de venda se reduzem, o que motiva o baixo faturamento. Muitas vezes, segundo eles, o franqueado quer economizar nas compras e não repõe o estoque da forma adequada, o que torna as prateleiras cada vez menos atrativas para o cliente, e isso tudo é orientado no treinamento. Outro problema é quando, preocupado com o seu capital de giro, o franqueado prioriza a compra de itens de alta rotação e baixa margem, em detrimento de itens de baixa rotação e margem mais alta. Alguns desses itens de baixa rotação são importantes para comporem a identidade da loja. Existem franqueados que só querem fazer compras de produtos que giram rápido, para diminuir o capital de giro empregado na loja, e isso afeta a atmosfera de atratividade da loja e prejudica as vendas. Os diretores ressaltaram que em diversas ocasiões o baixo volume de vendas decorre diretamente de incompetência na tarefa de compras por parte do próprio franqueado e de falta de interesse do mesmo, que não se dedica o suficiente.

Os diretores relataram que também já tiveram casos de visitarem alguma loja, sem aviso prévio, e perceberam que o franqueado havia mudado o uniforme dos funcionários, que havia

desligado parte das lâmpadas para economizar energia, ou que não haviam realizado alguma manutenção em equipamento expositor ou parede que estava precisando de reparo, e que esse tipo de comportamento, rebelde ou relaxado, prejudica o relacionamento. Complementou que encontrar o franqueado com o perfil certo é muito difícil, e usou o exemplo de um executivo: “o que faz um executivo quando quer encomendar uma passagem aérea? Interfona para a secretária. O que faz um executivo quando o seu computador dá problemas? Chama a área de manutenção da empresa. O que faz um executivo quando o seu pagamento atrasa? Conversa com a área de recursos humanos da empresa para reclamar ou para saber o que houve”. Em uma loja franqueada, explica o Diretor B, “não há essa infraestrutura toda, e o franqueado precisa assumir o papel de administrador, de secretária, de psicólogo, de mensageiro, e até mesmo de técnico em manutenção, não sendo raras as oportunidades que ele tem de trocar um lâmpada ou fazer faxina em um banheiro”. Esclarece que evidentemente o franqueado pode e deve usar a sua equipe para realizar tarefas que ele mesmo não precise fazer, mas “nem sempre isso é possível e ele mesmo tem que pensar na satisfação do cliente e agir da forma certa, mesmo que isso signifique que ele mesmo faça alguma tarefa que ele não gostaria tanto”. Ponderou que “não há coisa pior que ter um franqueado somente com perfil investidor, que não percebe a sua responsabilidade no dia-a-dia da loja, e que acha que tudo caminhará em piloto-automático, o que é um grande engano”.

Reduções temporária nas taxas de *royalties* também são reivindicações razoavelmente freqüentes por parte dos franqueados. Alguns dos franqueados, com volume de vendas mais baixos, foram agraciados com redução de até 50% nos *royalties*, pelo prazo de um ou até dois anos, enquanto outros, em lojas com baixa receita, porém com bom desempenho operacional, receberam anistia de até um ano. Os diretores da Alfa julgam que essas ações foram apropriadas, em contextos inteiramente diferentes das lojas normais, e essas situações

excepcionais foram formalizadas por meio de aditivo contratual, em acordo confidencial.

Relatou que já houve duas ou três ocasiões em que outros franqueados, com lojas de bom patamar de vendas, vieram solicitar o mesmo, e afirmaram saber que os franqueados A, B e C haviam conseguido redução de royalties, e que essas foram situações constrangedoras, porque um empresário precisa ter a liberdade de negociar em condições diferenciadas com seus diversos parceiros, dependendo da circunstância. Explicaram que acabaram contornando a situação, mas que isso tudo foi trabalhoso, e que hoje têm dúvidas quanto à conveniência de se reduzir *royalties* “confidencialmente” com algum franqueado, porque, no final, todos ficam sabendo, uma vez que os franqueados acabam se comunicando, seja por internet, por telefone e pessoalmente. Compararam a relação com os franqueados, em algumas situações, com a relação de pai para filho, onde, quando se faz uma concessão ou se dá um presente para um, os outros esperam o mesmo direito.

Em resumo, as principais queixas dos diretores da empresa franqueadora em relação aos franqueados são:

- a tentativa de sonegação de *royalties* por parte de alguns franqueados, informando patamares de vendas inferiores ao reais;
- a má qualidade na operação de algumas lojas, principalmente devido à falta de esforço do franqueado, ou seu afastamento do dia-a-dia das operações, delegando a gestão da loja para um empregado;
- a falta de envio de relatórios gerenciais ou a dificuldade no acesso dos supervisores do franqueador aos dados gerenciais e financeiros da loja;
- falta de liderança e de habilidade para gerenciar equipes por parte de alguns franqueados;

- o temperamento explosivo por parte de alguns franqueados, perante seus próprios funcionários, membros da equipe da empresa franqueadora e algumas vezes junto aos próprios diretores da empresa franqueadora, apesar de todos os cuidados tomados na seleção dos mesmos;
- a expectativa de alguns franqueados de terem como interlocutores somente os diretores da empresa franqueadora, rejeitando falarem com os colaboradores da empresa franqueadora;
- a tentativa de alguns franqueados de influenciarem outros franqueados negativamente, dentro ou fora do Conselho de Franqueados;
- a inclusão de produtos não autorizados no mix da loja, desfigurando a operação;
- a interpretação errônea do papel da empresa franqueadora e do papel do próprio franqueado, gerando expectativas erradas quanto às funções da equipe de suporte da empresa franqueadora;
- a divergência quanto a linhas de condução de atividades de marketing, quando cada franqueado quer seguir uma linha diferente e uma ação conjunta se torna difícil;
- a expectativa de um contato pessoal por parte de muitos franqueados, que rejeitam cartas e a Intranet da empresa como fonte de atualizações sobre produtos, fornecedores e linhas de ação.

Esses problemas são resolvidos, em sua maioria com telefonemas ou visitas pessoais, geralmente da equipe de Supervisão e Consultoria de Campo ou do gerente de marketing. Outros problemas são tratados em reuniões com os próprios diretores da empresa franqueadora. O Diretor A relatou que comunicações escritas são sempre interessantes para

comunicar assuntos objetivos, mas sempre com teor neutro ou positivo. Explicou que, para situações de conflito, a comunicação escrita é muito perigosa, mesmo quando o franqueado envia sua opinião ou reclamação por escrito e pede uma resposta, porque não possibilita o contato “olho-no-olho” e a imediata recondução da conversa, quando há algum mal-entendido. Informou que prefere sempre o contato verbal, pessoalmente, ou, no mínimo, por telefone, mas jamais por e-mail ou cartas. Relatou que já foi orientado pelo seu advogado para também enviar um resumo do que foi combinado verbalmente, porque ele informou que um de seus outros clientes já teve problemas ao responder reivindicações escritas somente verbalmente, porque, quando houve um litígio judicial, o franqueado apresentou todas as suas cartas e disse que não haviam sido respondidas, o que pode ter impressionado mal o juiz responsável pelo caso, quando, na realidade, todos os assuntos haviam sido tratados.

O Diretor B aproveitou a oportunidade para informar que as visitas de supervisão de campo são sempre registradas em formulário próprio, contendo o resumo da visita e os pontos a serem providenciados, para que o supervisor e o próprio franqueado datem e assinem, o que serve como prova de que houve a visita naquela data, evitando que o franqueado posteriormente alegue que não recebia visitas ou apoio, e também prova que determinadas providências foram requisitadas ao franqueado, o que também prova o mal-comportamento do franqueado em caso do mesmo não tomar providências, o que, repetidamente, pode ser motivo de uma rescisão contratual. O Diretor A explicou que não gosta desta postura preocupada com os litígios, mas infelizmente eles têm que considerar essa situação, mesmo que improvável. Afirmou que até hoje não teve nenhuma disputa judicial com franqueados.

No caso de *royalties* declarados a menor, os franqueadores afirmam que são razoavelmente poucos os casos, mas que a permanência da equipe de Supervisão e Consultoria de Campo é

suficiente para aferir se as vendas declaradas correspondem às vendas reais. O Diretor C explicou que dizer a um franqueado que ele está sonhando *royalties* é algo muito grave, e que, nessa situação, prefere convidá-lo para uma reunião e dizer que “está preocupado com a loja dele, porque talvez seus funcionários estejam agindo incorretamente, porque o patamar de vendas declarado está inferior ao potencial da loja e às apurações realizadas pela equipe de Supervisão”, perguntando se esse franqueado quer alguma ajuda, ou até mesmo informando que enviará uma equipe para “reerguer a loja”. Esse diretor explicou que, sempre que faz isso, propicia uma “saída honrosa” para o franqueado, que, não tendo sido diretamente acusado de desonesto, “entende o recado” e toma mais cuidado, e que, no caso de reincidência uma reunião é feita, abordando o assunto de forma mais direta, o que passa a ser um problema mais grave. Os diretores mencionaram que nunca chegaram a lançar mão das cláusulas contratuais para ameaçar o franqueado, por consideraram que essa prática deteriora as relações, mencionando que “se um contrato precisa ser tirado da gaveta, provavelmente o problema não tem mais jeito, e o que queremos é que tenha jeito, e não simplesmente impor a nossa vontade”.

Outro problema que os franqueadores apresentaram é a escolha do franqueado. O Diretor A afirmou que “está há quase 10 anos no sistema de franquias mas que até hoje não aprendeu como saber se um candidato é bom ou ruim”. Explicou que quase todos os candidatos se mostram cordiais e solícitos no início, mas que depois os comportamentos mais variados emergem, como agressividade, esmorecimento, falta de habilidade para liderar suas equipes, desorganização, desobediência aos padrões, e até mesmo falta de educação. Afirmou que já teve ótimas surpresas com candidatos a franquia que pareciam menos qualificados, e que já se decepcionou com candidatos que lhe causaram a melhor das impressões no início, e disse que esse é um dos maiores contratempos em sua prática: a adequada escolha do franqueado.

Explicou que todos os aspectos objetivos são providenciados, como busca completa do cadastro do candidato e verificações de capacidade financeira, mas que os aspectos subjetivos são muito difíceis de serem percebidos. Complementou dizendo que isso também ocorre nas empresas com os funcionários, mas que estes podem ser demitidos de um dia para o outro em caso de não-adaptação, mas que um contrato de franquia é longo e não pode ser terminado sem uma razão objetiva, com muito fundamento, caso contrário surge um litígio judicial interminável e que não os interessa. Disseram estar cientes de outras empresas franqueadoras que contratavam psicólogos para testes psicotécnicos, e outras que realizavam até mesmo mapas astrais ou testes grafológicos, mas que não acreditavam na eficácia desse procedimentos. Afirmaram que existe um dilema no mercado de franquias brasileiro, porque os candidatos que têm o perfil ideal não têm capital suficiente para investir, e os que têm capital normalmente não têm o perfil. Exemplificou que já teve um candidato muito rico em Florianópolis, “filho de um milionário, que demonstrou ótimos resultados no treinamento inicial e afirmou que se dedicaria ao negócio, mas que depois de seis meses na operação como franqueado, acabou abrindo um outro negócio de grande porte e deixou a franquia nas mãos de um gerente, isto quando não estava passeando de iate no litoral catarinense”. Os diretores consideram que, via de regra, o candidato deve ter um pouco mais do que o capital inicial necessário, no máximo o triplo, porque a franquia precisa ser um negócio importante para ele, caso contrário, ele acaba achando que é algo menos importante e não se dedica. Por outro lado, acham que o franqueado não deve financiar-se com bancos, com o atual patamar proibitivo de juros, porque em situações como essa quase todo o lucro, durante um bom tempo, é usado para amortizar os juros e o financiamento, e o franqueado acaba ficando insatisfeito porque acha que a sua franquia não gera lucro o suficiente para lhe proporcionar retorno.

Questionados sobre as reclamações apresentadas pelos franqueados, os diretores argumentaram que não se pode considerar que todas as críticas procedam nem que todas as sugestões sejam viáveis.

No caso do franqueado que não obteve a nova franquia no Rio, o cerne do problema, segundo os diretores, era que a nova concessão fora dada ao seu ex-sócio, seu desafeto, e tratava-se de um problema pessoal. Esse franqueado já tem duas lojas e nem sempre mostra uma postura construtiva e simpática com os diretores da empresa franqueadora. Os diretores argumentam que é natural que a empresa franqueadora tenha a suas preferências, já que, diferentemente de uma instituição pública, não faz escolhas com base em concursos ou licitações. Em todas as redes de franquia há um conflito que advém das questões relacionadas à expansão do franqueado, o que, na realidade, é um problema que nasce justamente da alta satisfação com a franquia.

No caso da franqueada do Nordeste, os diretores vêem como inviável, pelo menos atualmente, a sugestão de se construir um escritório regional. Acreditam que o bom suporte é possível mesmo com base no estado do Rio de Janeiro. O problema neste caso é baixa frequência de visitas, a falta de um planejamento de marketing que ajude essas lojas a melhorarem seu nível de vendas, ou, até mesmo, a aprovação do ponto comercial por parte da empresa franqueadora. Na opinião deles, não é a instalação de um escritório que resolverá esses problemas.

Quanto às questões de proteção territorial, os diretores da Alfa explicam que têm feito grande esforço para não abrirem lojas excessivamente próximas uma das outras, e que estudam as áreas de influência de cada uma, as concentrações demográficas e projetam sua expansão de forma a possibilitar uma área de comércio suficientemente ampla para cada loja. Explicam

que, o que ocorre com frequência, é que as lojas de cada região inicialmente projetadas, por exemplo, as lojas A e B, não são abertas concomitantemente, e que, mesmo quando o franqueado da região A sabe que será aberta uma loja na região B antes de assinar o contrato de franquia, ele recebe visitas de clientes da região B, que, no momento em que uma loja é ali aberta, deixam de frequentar a loja A, e que isso já era do conhecimento prévio do franqueado, muitas vezes contratualmente. Os franqueadores não consideram justas nenhuma das reclamações de falta de espaço territorial, e alegam que existem redes, como o McDonald's e outras que não concedem nenhuma proteção territorial, enquanto que a empresa Alfa chega a delinear um mapa que fica anexado ao contrato. Os diretores A e B argumentam que uma rede de franquias que não tem nenhuma reclamação territorial por parte dos franqueados é uma rede incompetente em termos de cobertura geográfica, porque enquanto seus franqueados podem estar felizes com a “justa” distância entre uma loja e outra, os concorrentes estão avançando em participação de mercado e retirando clientes da marca e até mesmo dos próprios franqueados. Segundo os franqueadores, é melhor que um cliente tenha duas lojas Alfa para escolher onde comprar, do que acabar indo em uma loja concorrente por falta de lojas Alfa próximas.

Os diretores da empresa Alfa explicam que franquia é uma forma de expansão que requer muita habilidade por parte dos diretores e colaboradores da empresa fraqueadora, e que têm muito cuidado para tentarem encontrar o adequado equilíbrio entre “liderança” e “bom relacionamento”, porque, se todas as ações forem tomadas para reduzir o conflito e melhorar o relacionamento, o franqueador perde a sua liderança e a rede perde a identidade e a eficácia. Se, por outro lado, o franqueador só age pensando em impor as suas decisões, mesmo que tecnicamente acertadas, acaba semeando o mal-estar na rede e o nível de conflito cresce. O Diretor A mencionou que quando começou a franquear, muito ouviu falar, em palestras de

consultores, que “o franqueador na realidade tem dois produtos: o produto final e o produto “franquia”; que tinha dois clientes: o consumidor e o franqueado, e que “franquia era nada mais nada menos do que a prestação de um serviço, que se fosse bem feito, acarretaria no sucesso”. Explicou que hoje tem dúvidas sobre essa visão, porque não se vê como mero prestador de serviços do franqueado, assim como não vê o franqueado como seu empregado, em hipótese alguma, e que a definição dessa relação é complexa. Acha que o termo “parceria” foi muito desgastado, que o termo que prefere é “parceria comercial”, já que “parceria” muitas vezes é interpretada, na prática, como uma relação onde uma parte leva vantagem sobre a outra. Considera que franquia é uma relação de negócios, e não uma relação de paternalismo, no sentido do franqueador proteger o franqueado, nem uma relação de exploração, no sentido de só o franqueador ganhar e o franqueado sair perdendo. Em suma, acha que em franquia, as duas partes precisam sair ganhando, e nunca se esquecendo dos fornecedores e dos clientes finais da marca, afinal, se franqueador e franqueado ganham dinheiro, mas os fornecedores ou os clientes finais não tiverem vantagem, esse canal de distribuição estará desequilibrado e os ganhos serão transitórios.

O Diretor A concluiu o seu depoimento afirmando que hoje se considerava muito mais maduro na gestão de uma empresa franqueadora, e que, em sua opinião, os níveis de satisfação dos franqueados de uma determinada rede estão intimamente relacionados ao sucesso da loja do franqueado, ou seja, quando um franqueado está ganhando dinheiro, embora ele esteja pagando mais *royalties* em valores absolutos, ele tem uma expectativa muito mais baixa do suporte da empresa franqueadora e reclama muito menos, porque, em última análise, o que ele mais queria era que o franqueador proporcionasse um negócio formatado com sucesso suficiente para atender às suas expectativas de trabalho e principalmente de retorno financeiro.

O Diretor B explicou que não são poucas as ocasiões em que o franqueado verbaliza uma reclamação que, na realidade, não corresponde à real fonte de sua insatisfação, e que isso é o que mais confunde na resolução de conflitos, tal qual na relação marido-mulher. Explicou que muitas vezes a verdadeira fonte do conflito, além do baixo faturamento, pode ser alguma necessidade de reconhecimento pessoal, alguma frase que foi falada pelo franqueador de forma inábil e que o feriu, a baixa auto-estima, ou até mesmo a falta de alguém que possa avaliá-lo e promovê-lo, como acontecia com alguns franqueados que eram executivos.

Ambos os diretores salientaram a habilidade pessoal de toda a equipe da empresa franqueadora em usarem o tom certo no relacionamento com os franqueados, em terem a devida sensibilidade para equilibrarem os objetivos tangíveis com as questões subjetivas, sabendo equilibrar o conteúdo e a forma da mensagem. Informaram evitar, a todo custo, o uso de ameaças, mesmo que polidamente feitas, e que preferem usar uma linguagem onde o franqueado possa compreender o efeito negativo de alguma determinada atitude que ele possa estar tomando de forma equivocada. Explicou que procuram esgotar todos os recursos de persuasão e de envolvimento, deixando para situações extremas o uso de ameaças de sanção e principalmente de ingresso de ações judiciais, demoradas, custosas e muito desgastantes.

Enalteceram o Conselho de Franqueados como forma de amortecer os conflitos e aumentarem a participação dos próprios franqueados na resolução de problemas. Afirmaram que se consideravam uma empresa franqueadora muito bem-sucedida e que se havia duas vertentes para as quais atribuíam a maior importância, eram a competência comercial, aprimorando cada vez mais o sucesso do conceito do negócio, e a habilidade de escolher parceiros e construir bons relacionamentos. Concluíram dizendo que procuram aprender a cada dia com o

próprio negócio e que a condução de uma rede de franquias é uma tarefa complexa, mesmo existindo o sucesso comercial.

5 ANÁLISE DO FRANCHISING ALFA E RECOMENDAÇÕES

Antes de proceder à conclusão deste trabalho, entendemos ser cabível apresentar diagnóstico e recomendações a respeito da empresa estudada, concordando com os pensamentos de Bertero (1998:166) sobre dissertações do mestrado profissionalizante:

O trabalho de tese não deve ser percebido pelo candidato como desvio de seu universo de preocupações; deve nascer de um mundo de preocupações, típicas de profissional. Não vejo inconveniente que se aproxime do formato de um bom relatório de consultoria que se dedique a diagnosticar, analisar e propor soluções para um problema organizacional. Isto permite tanto uma tese com conteúdo e orientação funcional, como multifuncionalidade e posturas generalistas.

5.1 QUALIDADE DO NEGÓCIO E VULNERABILIDADES

Consideramos a franqueadora Alfa como um bom negócio, por reunir as seguintes características: ter um formato inovador e com baixa concorrência; possuir um grande volume de lojas apresentando resultados expressivos em termos de venda e de rentabilidade; ter uma marca já consagrada no mercado; apresentar notável crescimento espontâneo principalmente nos últimos dois anos; contar com uma gestão que age com competência na manutenção da atratividade das lojas, através de seu mix sendo constantemente revisto e aprimorado, bem como na manutenção de um bom relacionamento com a rede de franqueados; e ainda, ser uma importante rede de distribuição, não necessariamente limitada aos produtos já existentes.

As diferenças de nível de faturamento nos diversos estados, em comparação com o Rio de Janeiro, em nossa opinião, é resultado do próprio tamanho que a rede alcançou no estado. De fato, no Rio de Janeiro existem hábitos de maior preocupação com a forma física e beleza, o que tem a ver com os produtos vendidos na Alfa, mas não encontramos nenhum motivo cultural, social ou econômico que inviabilize o formato em outras regiões do Brasil. No caso

específico de São Paulo, lembramos que a loja lá existente é relativamente pequena (50 m²) e não está localizada em ponto comercial tão privilegiado. Se a empresa franqueadora tem intenção de desenvolver a capital paulista como prioridade, recomendamos que seus proprietários invistam diretamente na implantação de duas lojas em excelentes pontos comerciais, uma em shopping *center* de grande sucesso e a outra em ponto de rua com a localização mais privilegiada possível. Essas seriam providências estratégicas para iniciar uma nova fase da Alfa na maior capital brasileira, o que serviria como referência para, em caso de sucesso, despertar a confiança e atrair franqueados do estado de São Paulo e das regiões Centro-Oeste e Sul do país.

As vulnerabilidades do negócio, relacionadas em maior ou menor intensidade com o surgimento de conflitos, são:

- o insuficiente controle do real consumo de mercadorias por fornecedor, acarretando menor aproveitamento das negociações centralizadas, bem como a inexistência de um profissional dedicado exclusivamente à tarefa de Negociação;
- a prática da empresa de prover pouco suporte aos franqueados de fora do Rio de Janeiro;
- as práticas de marketing voltadas exclusivamente para o ponto-de-venda, sem nenhuma ação institucional que contribua na difusão do consumo dos produtos do mix da Alfa e traga novos clientes. Para cumprimento das projeções apresentadas, julgamos ser imprescindível a mudança de políticas de marketing, especialmente nas praças onde a Alfa não tem visibilidade

No nosso entender, todas essas vulnerabilidades são passíveis de serem tratadas, mediante vontade política dos dirigentes da empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA DO RELACIONAMENTO

Nos aspectos relacionados ao relacionamento franqueador-franqueado, consideramos que o nível geral de conflito é baixo, comparativamente a outras redes com as quais tivemos contato e de acordo com diretores da Associação Brasileira de Franchising.

Relacionamos, abaixo, as áreas onde melhorias podem ser realizadas, objetivando reduzir o nível de conflito no relacionamento entre a empresa franqueadora e seus franqueados:

Manuais

Entendemos que este é um ponto que merece providências, mesmo que se prepare um Manual de Operações extremamente objetivo como “versão 1”, que aos poucos vá sendo aprimorado. Além de propiciar melhores condições para o franqueado operar dentro dos padrões, será fonte de maior segurança e satisfação dos mesmos, especialmente no primeiro ano de suas atividades, quando estão inseguros e necessitando de mais apoio. Sugerimos o seguinte conteúdo mínimo:

- Administração: administração de materiais, controle de estoques, planejamento de compras, relações com fornecedores, gestão de pessoas, administração financeira, assuntos legais e tributários, noções de contabilidade;
- Vendas: conceitos fundamentais sobre a arrumação da loja, normas de segurança, técnicas de venda, Código de Defesa do Consumidor, Vigilância Sanitária

Treinamento

Acreditamos que há muito espaço para aprimoramento nesse aspecto, especialmente no que concerne ao treinamento do franqueado nos temas Compras e Gestão de Pessoas, e ainda,

sobre a própria relação franqueador-franqueado, no que diz respeito ao verdadeiro papel de cada parte. Recomendamos que todos os tópicos que sejam fontes freqüentes de conflito sejam incluídos nas reuniões iniciais com os diretores da empresa franqueadora e nas sessões de treinamento, para que o franqueado seja sensibilizado sobre as conseqüências negativas de atitudes erradas para toda a rede, sejam essas atitudes operacionais ou atitudinais.

Ainda no que concerne a treinamento, entendemos que o enfoque de “adestramento”, modalidade de treinamento onde se prioriza os aspectos operacionais de uma tarefa, seu passo-a-passo, para o treinando memorizar e reproduzir, não é adequado para toda e qualquer tarefa nem para todo e qualquer treinando. Para o funcionário de loja, em muitas tarefas o adestramento faz sentido, porém em treinamentos relacionados ao atendimento ao cliente, bem como, especialmente, para o treinamento do franqueado, o adestramento é muito restrito, sendo mais adequado um enfoque “educacional”, onde o instrutor explica os porquês de cada norma e estimula a análise crítica e a reflexão do treinando. Recomendamos que se implante o enfoque “educacional” para todas as sessões de treinamento dos franqueados, bem como para aquelas sessões de treinamento de funcionários cujo assunto requeira maior capacidade de compreensão para melhorar o desempenho, o comprometimento e a capacidade de improvisar em situações inesperadas ou não previstas nos manuais de operação ou aulas.

Retreinamento

Com relação à responsabilidade do retreinamento de funcionários de uma loja franqueada, devido à rotatividade dos mesmos, acreditamos que maior ênfase deveria ser dada nesse aspecto, visto que o franqueado deve ser sempre o líder de sua equipe, sendo capaz de gerenciar a loja e também de educar seus novos funcionários, caso contrário padrões errados

de operação podem ocorrer enquanto se espera novas sessões de treinamento na empresa franqueadora.

Cobrança de passagens aéreas

Nesse ponto do custeamento de passagens, consideramos que, apesar de prática, essa é uma decisão gerencial perigosa, pois há redes de franquia que estão tendo problemas com franqueados que querem economizar nas passagens aéreas dos supervisores e avisam ao franqueador que preferem não receber visitas. Esses franqueadores, para não assumirem custos elevados de passagens aéreas, passam a não enviar seus representantes ao local, nem mesmo para auditoria, e a padronização se perde. Entendemos que as visitas são parte fundamental da relação franqueador-franqueado, e que se o franqueado dispensa a consultoria, ele não pode dispensar a auditoria, que é do interesse da empresa franqueadora, dona da marca, que precisa zelar pelos seus padrões de operação e pela fiscalização da identidade da loja, de sua qualidade, bem como dos *royalties* declarados.

Enquanto os sócios da empresa Alfa conseguirem que os franqueados de fora do Rio de Janeiro continuem a pagar as passagens independentemente da solicitação da visita, não haverá problemas, mas se o franqueado tiver uma mentalidade de só pagar passagens quando pedir consultoria e apoio, o equilíbrio da relação estará comprometido.

Nesse sentido, muitos franqueadores embutem os custos de transporte aéreo no valor dos *royalties* e não cobram do franqueado as passagens aéreas à parte. Seja qual for a preferência da Alfa, recomendamos que as visitas não deixem de ser realizadas caso o franqueado eventualmente não queira pagar os custos de transporte.

Equipe de supervisão

Consideramos o tamanho da equipe de supervisores, em relação ao tamanho atual da rede, bastante satisfatório e acima da média do mercado, conforme dados informados por diretores da ABF. Sem contar as nutricionistas nem os funcionários de apoio do departamento, são 10 profissionais para 73 lojas, representando uma proporção de 1 supervisor/consultor para cada 7 lojas Alfa. Muitas redes de franquia contam com apenas 1 supervisor para cada grupo de 15 ou 20 lojas.

Por outro lado, é importante considerar que o Supervisor/Consultor de Campo também engloba as tarefas de implantação de novas lojas e que cada implantação necessita da presença de 2 Supervisores durante pelo menos 15 dias. Assim, se houver 24 inaugurações por ano, em intervalos sucessivos de 15 dias, dois membros da equipe estariam dedicados *full-time* à tarefa de implantação, reduzindo, assim, a proporção de número de supervisores/consultores por lojas inauguradas, de 1:7 para 1:9.

Na prática, as inaugurações não acontecem uma após o término da outra, elas muitas vezes se superpõem, já que o franqueado está pagando aluguel e funcionários e quer começar a vender o mais rápido possível, o que acaba monopolizando 4 membros da equipe de Supervisão para a tarefa de implantação, mesmo que alternadamente. Portanto, a atual proporção de profissionais de consultoria e supervisão para cada loja inaugurada é de 1:12.

Verificamos que, mesmo expurgando a tarefa de implantação, a relação de 1:12 é satisfatória e está acima da média do mercado, não sendo, também, excessiva. Em nosso entender, o tamanho da equipe, superior ao atualmente necessário, já prevê o atendimento da rede para os próximos 6 meses.

Entendemos, por outro lado, que existe uma disparidade entre a frequência de visitas dos franqueados do Rio e dos demais estados, e que estes franqueados deveriam receber pelo menos uma visita a cada dois meses, ou no mínimo, a cada três meses.

Recomendamos a equipe de supervisão, ao longo da expansão da empresa, acompanhe seu porte, levando em conta não somente o número de lojas mas também a dispersão geográfica das mesmas e o tempo de permanência dos supervisores em cada loja, de forma a atender satisfatoriamente a expectativa dos franqueados e evitar reclamações de falta de apoio.

Propaganda

A propaganda institucional não apresenta efeito imediato e não resulta em benefícios quando realizada esporadicamente, mas tem papel essencial quando feita sob um planejamento de marketing no longo prazo. Se os próprios sócios afirmam que menos de 5% da população tem hábito de consumir os produtos vendidos na Alfa, há uma grande parcela de novos clientes a atingir, e, principalmente, é relevante investir na construção da marca, divulgar os produtos e seus usos recomendados e principalmente criar um diferencial que deixe claro o posicionamento da marca e distancie os futuros imitadores do formato.

A média de taxa de propaganda cobrada pela empresas franqueadoras é de 2% das vendas, e 0,5% é um valor baixo e praticamente insuficiente para se realizar ações que possam ter impacto junto à clientela. A De Plá cobra 5%, o Bob's e o McDonald's cobram 4%. A propaganda não precisa ser puramente institucional, ela pode mesclar a divulgação do conceito do negócio e formar a identidade da marca com iniciativas de ofertas de produtos e promoções, como costumam fazer as empresas varejistas, como De Plá, Ponto Frio e outras. Este, a propósito, é um importante benefício de integrar uma rede de franquias: a divulgação

cooperada, com visibilidade muito maior do que seria possível individualmente.

Entendemos que a realização unicamente de ações locais em um negócio que não passa por restrições orçamentárias seja uma sub-utilização dos conceitos consagrados de marketing.

Sugerimos que seja criado um Fundo Regional de Propaganda para todas as cidades onde exista um faturamento anual de no mínimo R\$ 4 milhões, e que grande parcela deste Fundo seja utilizado em ações publicitárias em veículos de comunicação criteriosamente escolhidos, em campanhas elaboradas por uma boa agência de propaganda. O resultado imediato é pequeno, mas a longo prazo se obtém benefícios perceptíveis de conquista de mercado e de valorização da marca. Acreditamos que em alguns casos, a opinião dos franqueados não pode ser o único critério para definir as ações de marketing da empresa, já que os franqueados não são profissionais de marketing e sobretudo têm visão profundamente imediatista.

Um outro ponto que julgamos importante é que a divulgação jornalística deve ser mais explorada, com o apoio de uma empresa experiente de assessoria de comunicação que possa aumentar a visibilidade da Alfa nos veículos de comunicação, de forma mais profissional e estruturada, contando com uma assessoria de imprensa. Desta forma, a empresa passa a ter um papel mais ativo nessas ações, e não passivo, quando apenas responde a solicitações eventuais de jornalistas.

Existindo um planejamento de marketing mais estruturado e ações consistentemente executadas, que não se restrinjam às ações no ponto-de-venda, as lojas terão melhor nível de vendas, enfrentará atuais e futuros competidores com menos fragilidade, fortalecerá a marca Alfa e com isso os franqueados se sentirão mais apoiados e satisfeitos com os trabalhos desta área.

Seleção de Franqueados

Recomendamos que também se utilize o processo de entrevistas por parte de outros profissionais da empresa franqueadora, formando um Comitê de aprovação de franqueados, para que várias percepções diferentes possam ser formadas sobre um candidato e já apresentando toda a equipe, reduzindo assim a possibilidade de conflitos futuros e preferência de contato somente com os diretores da empresa.

Sugerimos que, em cidades onde exista um forte plano de expansão, como São Paulo, se efetue alguma parceria ou contratação de serviço de profissional que possa atender os candidatos na própria cidade, assim como realizar avaliação do ponto comercial, antes da entrevista de aprovação final pelos diretores da empresa.

Mercadorias

Recomendamos que seja implantado um padrão de codificação e que se exija dos fornecedores que todas as mercadorias já sejam entregues com o código de barras impresso. Recomendamos, ainda, que o treinamento contenha maior ênfase no processo de compras e sobre as conseqüências negativas da falta da adequada variedade e sortimento nas lojas.

Inadimplência

Ficamos impressionados com a informação sobre a inexistência de inadimplência na rede, já que, de acordo com diversos membros da Diretoria da ABF, todas as redes de franquia têm uma determinada quantidade de franqueados que não cumprem suas obrigações. Entendemos que, ou a empresa têm tido mais sorte e competência do que as outras empresas franqueadoras, ou então, não está havendo inadimplência porque alguns franqueados foram

temporariamente dispensados do pagamento de *royalties* e por este motivo não se enquadram na classificação de “inadimplentes”, pois nada devem. Consideramos importante que os royalties sejam adequadamente gerenciados, pois são a fonte de sustento da empresa franqueadora, que não pode custear a sua estrutura sem este recebimento, principalmente por não ser fabricante de nenhum produto e por não ter grande quantidade de lojas próprias. Consideramos importante que os diretores da Alfa sejam capazes de analisar as franquias individualmente e fazer concessões que evitem que um determinado franqueado incorra em prejuízo, porém essas concessões precisam levar em conta que não existe praticamente nenhuma confidencialidade nos acordos em uma rede franqueada e que outros franqueados poderão reivindicar benefícios semelhantes.

Satisfação

De forma geral, o relacionamento com a rede tem sido afetado principalmente por questões relacionadas a faturamento, frequência de visitas e ações de marketing, principalmente no caso das lojas fora do Rio de Janeiro. O nível de satisfação é superior ao das redes de franquia como um todo, onde o nível de problemas costuma ser bem mais elevado. Julgamos muito positiva a criação e a condução do Conselho de Franqueados da Alfa e entendemos que seus diretores tem sido hábeis nas questões de conflito, podendo melhorar bastante se medidas forem tomadas nas frentes em que há maior demanda por parte dos franqueados.

Seja qual for o motivo de determinada insatisfação, não é a aceitação de medidas sugeridas que resolverá todos os problemas. Os diretores da empresa franqueadora precisam sempre ponderar o que faz ou não sentido, e demonstrar por que uma sugestão pode ou não ser implantada. É difícil comandar uma empresa franqueadora, porque encontrar o tom certo para relacionar-se com os franqueados requer, ao mesmo tempo, diplomacia e liderança. O

franqueador que permite que tudo seja colocado em votação, à revelia de suas próprias opiniões, pode colocar tudo a perder, já que a rede de franquias não é como uma cooperativa ou condomínio de moradores de um prédio, que tudo votam e não há um dono para dar a palavra final. A rede de franquias tem líderes, pré-escolhidos, que são os diretores da empresa franqueadora, que precisam, muitas vezes, tomar decisões sem consultar a todos, usando sua visão, seu conhecimento, e suas políticas, tendo sempre o cuidado de só admitirem na rede franqueados que aceitem essa visão e as políticas. A capacidade de atrair franqueador por identificação com esses valores é absolutamente fundamental para evitar problemas futuros preservar a própria identidade da rede.

Entendemos que, por outro lado, é importante que a empresa franqueadora tome medidas que possam ter impacto na *percepção* dos franqueados e que aumentem seu nível de satisfação. Se um supervisor ou diretor da empresa franqueadora vai um visitar um franqueado por algum motivo especial e resolve incluir outra loja franqueada em seu roteiro de viagem, não deve dizer que “aproveitou” e visitou o franqueado, se sabe que isso o faz sentir menosprezado. Pode-se fazer a mesma visita sem entrar nesse detalhe. Como outro exemplo, se alguns franqueados têm resistência ao uso da Intranet, é claro que não se vai deixar de usar essa forma de comunicação tão moderna e prática, mas vale a pena implantar uma prática que inclua no mínimo uma ligação telefônica de um membro da diretoria a cada mês, onde seja possível dar um toque pessoal e o “afago” ao franqueado. Alguns franqueados têm maior necessidade do que outros em relação à atenção individual, ao contato com algum diretor, e é possível se descobrir que casos são esses e agir de forma que os agrade. Também recomendamos que a Intranet contenha seções que apresentem assuntos importantes ou urgentes, separadamente dos assuntos que não tenham tanta urgência, para que o franqueado saiba discernir entre as mensagens urgentes, que requerem resposta, das não urgentes, que

podem ser lidas depois. Para que erros no relacionamento franqueador-franqueado não se repitam, é importante que a diretoria da empresa franqueadora se reúna com seus gerentes periodicamente, para discutir pontos que tenham gerado atrito e que possam ser objeto de aprimoramento por toda a equipe. O objetivo é fomentar o aprendizado na própria empresa franqueadora, evitando que diferentes membros de equipe repitam erros que já tenham sido objeto de aprendizado por outro membro.

6 CONCLUSÃO

Neste trabalho, procuramos propiciar uma maior compreensão dos fenômenos envolvidos na questão do relacionamento entre franqueadores e franqueados, analisando como uma empresa franqueadora, do ramo varejista, lida com problemas de relacionamento que têm ocorrido em sua relação com seus franqueados. Partindo do resultado de pesquisa de campo que mostra os problemas emergentes no relacionamento entre as partes, identificamos as causas básicas de surgimento de tais problemas e as formas adotadas para a sua solução, através de revisão bibliográfica e entrevistas com diretores da Associação Brasileira de Franchising – ABF.

Na revisão bibliográfica, posicionamos o *franchising* no contexto dos canais de distribuição e enfatizamos a interdependência entre os membros de um canal como fator essencial para a compreensão das necessidades de cooperação entre as partes e das causas de conflito nos canais de distribuição. Em seguida, tratamos especificamente do *franchising*, onde enfatizamos que a existência de expectativas mútuas envolvendo franqueador e franqueado, muitas vezes distintas, gera tensão no relacionamento entre ambos, além de existir a possibilidade de surgimento de conflitos devido à má definição nos papéis de cada um, à frustração quanto ao suporte oferecido, à deficiência nas comunicações, tudo isso gerando falsas percepções e expectativas, entre outros fatores evidenciados pelos textos analisados.

Discutimos, ainda, no final da revisão bibliográfica, a importância da gestão do clima organizacional na rede de franquias e as formas de solução e prevenção de conflitos.

A partir desse referencial teórico, buscamos, por meio do estudo de uma rede de franquias, verificar até que ponto tais possibilidades de conflitos e suas formas de resolução se manifestavam. Observamos que várias formas de conflito evidenciadas pela literatura se mostraram presentes, notadamente, queixas relativas à baixa frequência de visitas após a

abertura da loja, à má definição dos territórios, a falta de um planejamento na área de marketing, à desobediência de padrões por parte de alguns franqueados, dentre outras. O mais importante, porém, foi identificar como a empresa estudada está atuando no sentido de administrar tais queixas ou problemas e apresentar as nossas recomendações para o aprimoramento das práticas gerenciais da empresa franqueadora, em tudo que possa contribuir na melhoria do relacionamento com a rede franqueada, solucionando ou reduzindo o nível de conflitos indesejáveis.

Apesar de existirem inúmeras áreas onde aprimoramentos possam ser realizados, observamos alguns fatores se destacam como absolutamente críticos para o sucesso de uma rede de franquias.

O primeiro é a existência de um negócio de sucesso e a adequada formatação para o franqueamento. Sem um negócio com a adequada lucratividade, não há mudanças de atitudes ou melhorias em práticas de relacionamento que solucionem a fonte de maior preocupação dos franqueados: o seu retorno financeiro. Além do sucesso na concepção do negócio, é também, muito relevante que a empresa franqueadora só comece a oferecer franquias após ter desenvolvido um mínimo de estrutura para dar conta desta atividade, tal como contratos de franquia adequadamente desenvolvidos, manuais e sistema de treinamento úteis e bem desenvolvidos, equipe de supervisão de campo bem formada e adequadamente dimensionada, sistema de compras, sistemas logísticos, equipe de pesquisa e desenvolvimento de produtos, equipe de marketing e canais de comunicação com a rede franqueada. No caso estudado, observamos que existe um negócio de sucesso e uma formatação adequada, embora possa ser melhorada em diversos aspectos.

O segundo fator que se destaca é o processo seletivo do franqueado. Não basta existir um conceito de negócio bem-sucedido e com formatação profissional se os franqueados que ingressam na rede não apresentam a devida identificação com os valores e filosofia da mesma, com os padrões de qualidade, com real possibilidade de dedicação ao negócio, honestidade e competente gerenciamento. Se o franqueado sem o adequado perfil for admitido, muitas serão as oportunidades de desentendimentos, e pouco poderá o franqueador fazer para solucioná-los, exceto rescindir o contrato caso haja algum motivo suficientemente grave ou esperar o seu término e não conceder a renovação contratual.

No caso estudado, constatamos que existem alguns franqueados indevidamente selecionados, que não contribuem para o sistema e geram muitos problemas com a equipe da empresa franqueadora, apesar de boa parte desses franqueados mal selecionados terem lojas com alta lucratividade. Entendemos que o processo seletivo de franqueados da empresa Alfa tenha muito a ser aprimorado, mas não acreditamos que, como em qualquer outra empresa franqueadora, jamais venha a ser perfeito. Analisar um ser humano é uma tarefa complexa, e mesmo que fosse facilmente executada, o próprio ser humano muda suas crenças e comportamento ao longo do tempo. Há casos em que franqueados foram bons parceiros durante longo tempo, e, a partir de uma determinada época, por algum motivo, passam a não corresponder às expectativas de desempenho e atitude. Também não podemos deixar de mencionar que os gestores das empresas franqueadoras também podem, ao longo do tempo, mudar de filosofia, de valores, e até mesmo de condutas gerenciais.

Também não podemos nos esquecer que o processo seletivo não é uma via de mão-única. Ao mesmo tempo em que o franqueador está analisando o franqueado, ele está transmitindo uma série de informações sobre seu negócio, seus valores e criando expectativas. Caso a franquia

seja concedida, o candidato a franquia pagará uma taxa inicial e franquia de valor nada desprezível. Em função de interesses comerciais, o franqueador pode ficar tentado a usar uma postura de “venda” de sua franquia, enaltecendo suas qualidades e pouco informando sobre suas restrições ou defeitos. Muitos dos problemas que emergem durante o relacionamento após a concessão da franquia advêm exatamente da falta de transparência e da calibração de expectativas durante as entrevistas do processo seletivo, devido ao interesse do franqueador em se capitalizar.

O terceiro fator, tão importante quanto os anteriores, é a postura ética da empresa franqueadora, demonstrando genuína preocupação em atuar consistentemente com profissionalismo e agindo ao longo de toda a sua existência, com ética e transparência, sendo também capaz de manter um clima organizacional positivo e realizador. No caso estudado, vimos que diversos franqueados destacaram várias oportunidades de melhoria no relacionamento mas não criticaram a postura ética da empresa Alfa, o que é um ponto extremamente positivo. No que concerne a postura ética, é fundamental que franqueadores e franqueados se lembrem que estão lidando não somente com empresas, mas, acima de tudo, com humanos, sendo assim da maior importância, a preocupação com a forma de relacionamento e com a percepção dos sentimentos, da visão de mundo, da cultura e das circunstâncias do interlocutor.

Apesar das empresas franqueadoras e dos próprios franqueados não desejarem os conflitos, o referencial teórico aponta que nem todos os conflitos são indesejáveis, e que mesmo aqueles que muitas vezes provocam desgastes no relacionamento, podem ocasionar resultados de aprimoramento para toda a rede. Em nosso estudo de caso, observamos que pontos positivos

foram alcançados como resultado de situações originariamente conflitantes, como, por exemplo, a criação do Conselho de Franqueados.

Nesta dissertação, procuramos apresentar a nossa contribuição tanto para o campo acadêmico, através da disseminação de um maior conhecimento dos fenômenos envolvidos em uma forma de distribuição que ganha cada vez mais evidência, e também para o campo profissional, no sentido de facilitar uma maior compreensão dos fenômenos envolvidos no sistema de *franchising*, permitindo uma atuação mais eficiente para seu aprimoramento.

Sugerimos que abordagens futuras sobre o assunto englobem outros setores de atividade, visando verificar como as práticas variam ou não, dependendo das condições específicas de cada setor, bem como a realização de estudos sobre a realidade de outros países, possibilitando a obtenção de um quadro comparativo entre as práticas e as soluções adotadas no Brasil e nesses países.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Edição Especial do Censo do Franchising 2000. *Revista Franquia & Cia*. São Paulo, março de 2001.
- ATLAS DO MERCADO BRASILEIRO 2002. São Paulo : Gazeta Mercantil, 2002.
- BERTERO, Carlos Osmar. *Teses em Mestrados Profissionais*. RAC, v. 2.n.1, Jan./Abr.
- COHEN, Marcos, SILVA, Jorge F. *O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado*. Rio de Janeiro : Pontifícia Universidade Católica, 1998.
- COUGHLAN, Anne T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre : Bookman, 2002.
- FERNANDES, Lina Márcia Chaves. *Do contrato de franquia*. Belo Horizonte : Del Rey, 2000.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro : Editora Nova Fronteira, 2001.
- GOMES, Francisco Rodrigues. *Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo : FGV-EAESP, 2002.
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION - IFA, site na internet:
<http://www.franchise.org/resourcectr/faq/faq.asp>
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo : Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo : Prentice Hall, 2000.
- LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo : Atlas, 2000.

- MAURO, Paulo Cesar. *Guia do Franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising*, 3ª edição. São Paulo : Nobel, 1999.
- MENDELSON, Martin. *A Essência do Franchising*. São Paulo : Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- MORGADO, Maurício et al. *Varejo: administração de empresas comerciais*. São Paulo : Editora SENAC São Paulo, 2001.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo : Atlas, 2000.
- PEGN, “Guia do Franchising 1999”, *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*. São Paulo : Editora Globo, agosto de 1999.
- PELTON, Lou E. et al. *Marketing Channels: a relationship management approach*. Boston, Massachusetts : Irwin McGraw-Hill, 1997.
- PLÁ, Daniel. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro : Editora Senac, 2001.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo : Atlas, 2002.
- SCHWARTZ, José Castro. *Franchising: o que é, como funciona*. Brasília : Editora SEBRAE, 1994.
- SHANE, Scott, SPELL, Scott. *Factor for New Franchise Success. MIT Sloan Management Review*. Cambridge, Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology, 1998.
- SHERMAN, Andrew J. *Franchising & licensing: two ways do build your business*. Nova York : Amacom, 1991.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo : Atlas, 2000.