

Franchising: um Sistema Empreendedor de Negócio – o Caso da Apolar Imóveis

Autoria: Adriana Roseli Wünsch Takahashi

Resumo

O Brasil obtém cerca de 5% do setor de franquias do mundo, e o seu crescimento se dá em torno de 20% ao ano, ou seja, dobra de tamanho a cada 4 ou 5 anos, fazendo do Brasil o 3º. maior país franqueador do mundo. Neste contexto, este artigo tem por objetivo analisar o sistema franchising como um sistema empreendedor de negócio no caso da empresa Apolar Imóveis. O delineamento da pesquisa é de um estudo de caso simples, com perspectiva de análise descritivo-qualitativa, cuja perspectiva de estudo é transversal. Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o franqueador e um franqueado, a fim de obter complementação dos dados para análise. Os resultados indicam que a Apolar Imóveis desenvolve seu negócio de forma empreendedora, superando suas dificuldades do sistema anterior (de filiais) e consolidando-se no ramo imobiliário por meio do sistema de franquias. Em meio ao cenário competitivo em que se encontrava, ela conseguiu tornar-se líder de mercado, gerar mais empregos, aumentar seu capital, diminuir os riscos e os custos, melhorar a qualidade de seus serviços, beneficiar a si própria e a seus parceiros, como no caso da unidade franqueada analisada.

I - Introdução

Segundo o SEBRAE – Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, no Brasil, entre 1990 e 1999 foram criadas 4,9 milhões de empresas, das quais 55% eram microempresas. No entanto, estudos demonstram que o índice de mortalidade das microempresas é bastante elevado, chegando até 80 % nos primeiros dois anos, resultado da falta de informações do mercado onde iriam atuar e da inexperiência administrativa deles. Apesar desta evolução ocorrer de forma não tão organizada como em países desenvolvidos, o empreendedorismo no Brasil exerce papel fundamental na economia, onde cada vez mais se destaca o sistema de Franchising, o qual cresce em torno de 20% ao ano no país.

Há mais de 100 anos no mundo, o Franchising como sistema empreendedor de negócio, introduzido no mercado pela Singer Machine Company, alcançou seu auge, demonstrando sua eficácia por meio da mais famosa rede de franchising do mundo, a rede McDonald's. No Brasil, tem-se como maior exemplo de sucesso, a rede de franchising O Boticário. Hoje, o franchising tornou-se uma alternativa de negócio tanto para o empreendedor que quer expandir sua rede, como para o novo e pequeno empresário, que devido as dificuldades encontradas no mercado de trabalho e empresarial (desemprego, baixo incentivo governamental ao pequeno empreendedor, pouco conhecimento na área administrativa e gestão de negócios) encontra no Franchising um sistema já formatado, com marca consolidada no mercado e know-how desenvolvido.

Em face deste contexto, a presente pesquisa buscou investigar de que maneira a rede Apolar Imóveis, situada em Curitiba-PR, desenvolve o seu sistema de franchising como meio empreendedor de negócio, considerando os aspectos referentes ao franqueador e a um franqueado. Trata-se portanto de um estudo de caso simples, de perspectiva transversal e análise qualitativa. Para tal, foram realizadas duas entrevistas, sendo uma com o franqueador, e uma com um franqueado da rede, a fim de analisar e complementar os dados sob os dois enfoques. Cada entrevista foi gravada e transcrita, tendo sido utilizado um roteiro semi-estruturado específico para cada entrevistado.

II – Empreendedorismo: Franchising como Sistema Empreendedor de Negócio

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Existem muitas definições de empreendedorismo, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor é a de Shumpeter: “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (DORNELAS, 2001, p.27). Para o autor, o empreendedorismo envolve todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Primeiramente, envolve o processo de criação de algo novo, de novo valor. Também requer do empreendedor a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E, finalmente, o empreendedorismo requer pessoas ousadas, que assumam riscos calculados, que tomem decisões críticas e, principalmente, que não se desanimem com as falhas e erros.

Segundo relatório executivo de 2000 do Global Entrepreneurship Monitor – GEM, o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos. Nos Estados Unidos esta relação é de 1 em cada 10; na Austrália, 1 em cada 12; na Alemanha, 1 em cada 25; no Reino Unido, 1 em cada 33; na Finlândia e na Suécia, 1 em cada 50; e na Irlanda e no Japão, 1 em cada 100. Isso demonstra que, apesar de ocorrer de forma não tão organizada como em países desenvolvidos, o empreendedorismo no Brasil exerce papel fundamental na economia (DORNELAS, 2001).

Outro fator a ser considerado no contexto estudado, é a globalização e a competitividade internacional, fatores que estão exigindo maior agilidade das empresas, despertando outras maneiras de centralizar o objetivo comum do progresso. Uma opção é a de transferir a execução de algumas atividades a empreendimentos independentes especializados, envolvendo uma parceria empresarial chamada de terceirização. Ao estabelecer parcerias, para atuar, produzir e comercializar em conjunto, estas empresas compõem o pólo empresarial, gerando novas oportunidades de mercado (SEBRAE, Unidade III.). Outro novo conceito de negócio para introduzir-se no mercado com um diferencial de segurança e qualidade é assumir um contrato de franquia.

A expressão americana franchising, e sua derivação, *franchisage*, tem origem francesa. Em francês arcaico, *franc* significa, literalmente, a outorgação de um privilégio, uma autorização. As *Villes franchises* eram cidades que usufruíam de privilégios, outrora reservados somente aos senhores ricos. Na idade média, uma cidade *franche* ou *franchisée* era aquela onde pessoas e bens não tinham livre circulação. Havia senhores que ofereciam *lettres de franchise* (Cartas de Franquia) às pessoas, e mediante pagamento, concediam-lhe o direito a uma certa liberdade, abrindo mão assim de autoridade sobre elas. A prática e a palavra desapareceram na França em fins da Idade Média, mas a expressão acabou ressurgindo depois da 2ª. Guerra Mundial, em 1950 nos Estados Unidos, com outra acepção, ligada à economia, significando a criação de um novo sistema de distribuição (MENDEZ E LEHNISCH, 1991).

Diferentes definições de Franchising podem ser encontradas na literatura. COELHO (1997, p. 426) diz que franquia é:

um contrato pelo qual um comerciante (franqueador) licencia o uso de sua marca a outro (franqueado) e presta-lhe serviços de organização empresarial. Através deste tipo de contrato, uma pessoa, com algum capital, pode estabelecer-se comercialmente, sem precisar proceder ao estudo e equacionamento de muitos aspectos do empreendimento, basicamente aos relacionados com a estrutura administrativa, treinamento de funcionários e técnicas de marketing. Isto porque tais aspectos encontram-se já suficientes e devidamente equacionados pelo titular da marca de comércio ou serviço e ele lhe fornece os subsídios indispensáveis à estruturação do negócio.

Conforme o manual prático do SEBRAE, franchising, palavra inglesa, significa franqueamento, ou seja, é “o ato de franquear ou conceber franquias”, é uma relação comercial, uma espécie de licenciamento, onde há duas partes, a do franqueador com a marca, os serviços, o nome, as técnicas e o know-how, e a do franqueado, que é o interessado pelo que o franqueador possui (MILITELLI, 1996). Já para MENDEZ E LEHNISCH (1991) o sistema de franquia é definido como um modelo de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas, de outro. Entretanto, no site da Associação Brasileira de Franchising – ABF (2002), encontra-se a seguinte definição:

Franchising é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio. O franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado, que é uma pessoa física ou jurídica e que adere à rede de franquia. No sistema de franchising, o franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. A essência do franchising está na parceria, por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividades.

A marca Singer foi a precursora do sistema de franchising (FIESC/SENAI-SC, 2001; MILITELLI, 1996; RIZZI, 1996). Em 1988 foi a vez da General Motors, que passou a usar o sistema para expandir sua rede de revenda de carros, sendo seguida pela Coca-Cola, em franquias de engarrafamento e distribuição de refrigerante (www.revistafranquia.com.br, 2002).

Nas primeiras décadas do século XX, o sistema começou a se expandir com o ingresso de outros fabricantes de automóveis e refrigerantes e, em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercadorias; quatro anos mais tarde, foi a vez da Locadora Hertz. No entanto, o sistema tornou-se mais popular a partir da década de 30, quando a Texaco e a Standard Oil do ramo de combustíveis, franquearam representantes em todo território norte-americano (FIESC/SENAI-SC, 2001). Porém, a grande explosão do franchising só ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando os ex-combatentes americanos voltaram para casa com o sonho de abrir seus próprios negócios. A partir da década de 50, surgiram o Burger King, Dunkin' Donuts e o McDonald's, sendo este último considerado o marco do desenvolvimento do sistema de franchising e a mais famosa franquia do mundo (FIESC/SENAI-SC, 2001).

Entretanto, o franchising só chegou ao Brasil na década de 60, mais precisamente em 1950, com o lançamento das franquias da escola de idiomas Yázigi, hoje com cerca de 220 franquias e três unidades próprias. Já nos anos 70, várias outras franquias como O Boticário, Água de Cheiro e Bob's despontaram no mercado nacional.

Em 1987 surgiu a ABF e, no ano seguinte, o Instituto Franchising, com o objetivo de assessorar franqueadores e franqueados, tanto técnica quanto juridicamente. Devido à abertura de mercado nos anos 90, várias marcas estrangeiras chegaram ao Brasil. Hoje, o país obtém cerca de 5% do setor de franquias do mundo, e o seu crescimento se dá em torno de 20% ao ano, ou seja, dobra de tamanho a cada 4 ou 5 anos, fazendo o Brasil o 3º. maior país franqueador do mundo (www.abf.com.br, 2002).

III – Desenvolvimento Econômico do Franchising no Brasil

Segundo a ABF, com base no “Censo do Franchising 2002” (pesquisa de mercado encomendada pela ABF à *Interscience*, instituto de pesquisa no Brasil), o setor de Franchising de Negócios Formatados mais o Franchising de Marcas e Produtos, registrou um crescimento do faturamento em dólares: de 63,2 bilhões em 1995 para 75,2 bilhões em 1999.

O Censo constatou uma expansão do número de redes da ordem de 23% entre 1995 e 1999, tendo em operação no país, 894 empresas franqueadoras. Além disso, o Censo registrou um crescimento expressivo na remessa de franquias nacionais para o exterior. Atenta às novas oportunidades, as redes começam a perceber que o processo de internacionalização se coloca como uma interessante estratégia para a expansão da operação.

O Censo constatou, ainda, que o total de unidades próprias e franqueadas, espalhadas em todo o território nacional teve um crescimento da ordem de 96% (excluídas as revendedoras de veículos e as unidades do segmento de bebidas e combustíveis) superando a marca de 46 mil unidades locais. Entre os setores que tiveram maior crescimento de unidades de franquia encontra-se: “Esporte, Saúde e Beleza” (642%) e “Informática e Eletrônica” (207%). Os setores que apresentaram menor crescimento são: “Vestuário” (7%), “Produtos e Serviços para Veículos” (20%) e “Locação de Veículos” (29%). Das redes em operação no país, 94% são de origem nacional. Quanto ao prazo médio de retorno de capital, o setor “Impressão, Sinalização e Fotografia” é o que apresenta o menor período de retorno de capital, com prazo médio de 8 meses, ficando para o setor de “Lazer, Turismo e Hotelaria” o maior, 23 meses. Quanto a evolução do número de empregos entre 1995 e 1999, os setores que mais empregaram foram “Impressão, Sinalização e Fotografia” (+369%), “Esporte, Saúde e Beleza” (+257%) e “Informática e Eletrônica” (+203%). Já os setores que apresentaram percentual negativo foram “Vestuário” (-15%), “Produtos e Serviços para Veículos” e “Diversos”, ambos com 10%. Quanto aos segmentos com maior volume de unidades, encontra-se em primeiro lugar a “Midas Auto Center” com 2.742 unidades de franquias, “O Boticário” com 2.003 em segundo lugar e, ocupando o terceiro “Kumon” tendo 1.500 unidades. O último do ranking de 20 segmentos é o “CNA” com 309 unidades.

IV – Gênero, Tipos e Formas de Franchising

O gênero de franchising adquiriu, no decorrer de sua evolução, características próprias que o identifica, recebendo no Brasil a denominação de Franchising Empresarial (SIMÃO FILHO, 1997). Tais características são fundamentais, principalmente, nas regras impostas ao franqueado e franqueador, pela formatação do pacote de franchising, que tem por finalidade a homogeneização da rede através da implantação de uma série de aspectos e procedimentos previstos no contrato ou no manual de operação de franchising, entre os quais pode-se citar: projetos de *design* para montagem do estabelecimento, disposição de mercadorias e equipamentos no meio físico, uniforme de funcionários, *know-how* ou técnica de vendas entre outros.

Para SIMÃO FILHO (1997), dentro do mesmo gênero de franchising pode-se detectar vários outros tipos que este adquire, em função única da vontade dos participantes do negócio, bem como da legislação do país, como:

- Franchising de Serviço, onde o franqueador coloca a disposição do franqueado uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços para que este possa oferecer ao consumidor final os mesmos serviços devidamente formatados e padronizados, como por exemplo o setor hoteleiro, escolas de idiomas, academias de esportes;
- Franchising de Produção, onde o franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pelo franqueado, servindo-se de uma ou várias marcas, que já foram testadas e reconhecidas pelo mercado, como por exemplo o caso das Lãs Pingüim, na França;
- Franchising de Distribuição, onde o franqueador nada produz, simplesmente seleciona empresas para fabricação de produtos diversificados, sob suas marcas ou insígnias, transferindo *know-how* quanto as técnicas de compra, de elaboração de *mix*-produto e de comercialização – aos franqueados cabe a distribuição desses produtos em seus estabelecimentos, de acordo com a formatação e padronização imposta pelo franqueador;

- Franchising de Indústria, onde o franqueador oferece ao franqueado toda estrutura (tecnologia, *know-how* e métodos) necessária para que este industrialize o produto. Neste último caso, MENDEZ E LEHNISCH (1991) citam que este tipo ocorre geralmente com franquias internacionais, que não pode ou não deseja fabricar seus produtos em escala industrial para distribuir nos diversos países onde atua, devido ao custo com transporte. Esse pacote global fornecido aos franqueados pelo franqueador é denominado *lifreding*, expressão formada pelo início das palavras que representam os elementos do pacote: *licensing franchising export e direct investment*. O franqueador lança mão de todas as precauções básicas, principalmente, relativas a patentes internacionais e, em contrapartida, obtém retornos consideráveis, em forma de *royalties*, tanto sobre a fabricação como sobre a construção da fábrica, como no caso da Coca-Cola.

Além dos tipos de franchising citados acima, de acordo com o SEBRAE-AC (2002), SIMÃO FILHO (1997) e MENDEZ E LEHNISCH (1991) o sistema pode ser classificado quanto à sua forma:

- Franquia Individual, que não divide espaço com outra franquia, funcionando em um ponto comercial específico;
- Franquia de Conversão, onde a experiência empresarial e investimento do franqueado se revertem para o franqueador, ou seja, o empresário independente transfere para o franqueador sua tecnologia de negócio isolado, numa troca de experiências;
- Franquia Combinada, que reúne diferentes franquias com um mesmo franqueado em um mesmo ponto comercial;
- Franquia Mista, que é a forma onde se encontram mais de um tipo de franchising registrados no contrato, como por exemplo produtos e serviços;
- Franquia Master, que é a forma em que o franqueador contrata uma pessoa (jurídica) para que subfranqueie terceiros denominados franqueados – essa forma é utilizada, geralmente, para cobrir grandes áreas territoriais, como um país inteiro ou parte dele, formando-se uma rede de distribuição, permitindo assim, operar em países estrangeiros;
- Franquia Corner, onde os pontos de venda são instalados nos corredores de *shoppings*, dentro de hipermercados e outros lugares de grande movimento – estes pequenos pontos são instalados estratégica e devidamente formatados para caracterizar e homogeneizar a unidade da rede;
- Franquia Associativa, que ocorre quando existe participação recíproca do franqueador no capital do franqueado ou vice-versa, sendo comum quando os franqueadores possuem ações no mercado de Bolsa de Valores e repassam algumas aos franqueados;
- Franquia Financeira, onde algumas franquias atraem franqueados investidores que não desejam investir pessoalmente na atividade, ou seja, o pacote de franchising é adquirido pelo franqueado como uma forma de investimento;
- Multifranquia, que ocorre quando o franqueado possui diversos pacotes de franchising da mesma rede em vários pontos;
- Franquias Multimarcas, que ocorre quando o franqueado detém pacotes de franchising de duas ou mais redes distintas operando em conjunto no mesmo ponto, desde que autorizado em ambos os contratos;
- Franquia de Nova Instalação, ocorrendo quando é imposto ao franqueado que ele adquira o local que a atividade comercial será desenvolvida;
- Franquia de Desenvolvimento de Área, cuja forma tem atuação geográfica definida e o franqueado pode abrir tanto unidades próprias, quanto unidades em parceria, dentro de sua área de atuação, sendo os contratos assinados individualmente pelo franqueado principal;
- Franquia Itinerante, onde o franqueador oferece seus sistemas completos para que sejam operados em uma unidade móvel pertencente ao franqueado;

- Franquia de Representação, onde o franqueado responsabiliza-se por determinados serviços, inspeção, publicidade, vendas de franquias, entre outros;
- Franquia Solidária, que é a forma mais recente de franquia no Brasil, a qual visa ampliar as ações sociais das empresas envolvendo tanto o franqueador, como os franqueados, funcionários e comunidade.

Segundo o SEBRAE-AC (2002) as franquias são ainda classificadas quanto ao seu estágio de desenvolvimento e profissionalismo, o que significa maior ou menor risco de investimento para o franqueado. Assim, em uma Franquia de Primeira Geração o tipo de concessão se dá através do produto/serviço e marca, sem exclusividade, ou seja, os produtos da franquia podem ser encontrados com a mesma marca, em outros pontos de venda que não tem nada a ver com a rede de franquias; neste caso quase não há transferência de *know-how* de atuação no ramo, é exigido baixo nível de profissionalização e quase não há assistência na operação do negócio e na tecnologia da rede, o que gera muitos riscos para ambas as partes. Uma Franquia de Segunda Geração refere-se à concessão através de produto/serviço e marca, e revenda ou distribuição exclusiva; exige nível médio de profissionalização e oferece apenas o *know-how* de uma única unidade piloto de comercialização, gerando riscos para ambas as partes. Franquia de Terceira Geração envolve a concessão através de produto/serviço e marca, revenda ou distribuição exclusiva e a operação comercial do negócio, exigindo nível médio de profissionalização. Na Franquia de Quarta Geração, a concessão também se dá através do produto/serviço e marca, revenda ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio, no entanto, exige alto nível de profissionalização e oferece grande assistência na operação de negócio e na tecnologia da rede, focando os planos estratégicos de marketing, com terceirização de serviços especializados em franchising, oferecendo assim, poucos riscos para ambas as partes. Em uma Franquia de Quinta Geração, o último tipo, o processo de concessão ocorre da mesma maneira que na franquia de terceira e quarta geração, porém exige-se altíssimo nível de profissionalização; neste caso, a transferência de *know-how* ocorre entre as várias unidades piloto de comercialização, o que gera um grau mínimo de risco para ambas as partes.

V – Aspectos financeiros e jurídicos do Franchising

O sistema de franchising envolve as taxas de franquia, de royalties e, de publicidade e propaganda. As taxas são os valores, geralmente cobrados pelos franqueadores profissionais, em contrapartida a tecnologia, uso da marca e/ou serviços que prestam aos franqueados. Para esclarecer as dúvidas sobre as taxas envolvidas no sistema de uma determinada franquia, existe a Circular de Oferta de Franquia – COF, cujo conteúdo deve estar de acordo com o estabelecido pela Lei no. 8.995/94. De acordo com a Lei do Franchising, as informações devem ser claras quanto às taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicado, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram, ou a que fim se destinam. Segundo o Instituto do Franchising (2002) estas taxas podem ser:

- Taxa de Franquia (taxa inicial), que é o valor pago pelo franqueado uma única vez ao tornar-se um integrante da rede;
- Taxa de Royalties, que é uma taxa mensalmente recolhida, e dá direito ao franqueado de receber constantemente os benefícios e os serviços oferecidos pelo franqueador, já que a rede é padronizada – normalmente são calculados com base na aplicação de um percentual sob o faturamento;
- Taxa de Publicidade, Propaganda e Promoção, que envolve um valor rateado entre os franqueados de toda a rede, podendo ser fixa ou não.

Quanto à Legislação, por volta dos anos 60, devido ao crescimento acelerado do sistema de franchising, surgiu nos Estados Unidos a Associação Internacional de Franchising,

com o objetivo de regulamentar a atividade e estabelecer os direitos e deveres de franqueadores e franqueados no país (FIESC/SENAI-SC, 2001). Mas somente em 1978, devido aos inúmeros escândalos e fraudes que envolviam o sistema, foi votada a *Full Disclosure Law* (Lei de Participação Total), que segundo MENDEZ e LEHNISCH (1991) tinha por objetivo limitar o sistema a um arcabouço jurídico rígido, sem, no entanto, sufocar o mercado, já que os Estados Unidos engloba hoje, a maior fatia do sistema de franchising no Mercado Mundial.

No Brasil, o franchising não havia sido regulamentado juridicamente até a promulgação da Lei no. 8.955/94, também conhecida como Lei Teixeira Magalhães (INSTITUTO FRANCHISING, 2002). Anteriormente, as ações eram baseadas no Código de Auto-Regulamentação do Franchising elaborado pela ABF, que é utilizado até hoje para dar apoio a Lei do Franchising. Em 1989, visando proteger o franqueado do poder e abuso do franqueador, surgiu o primeiro Projeto de Lei (no. 1526). Em 1991, o Projeto de Lei no. 318/91, mais aperfeiçoado e de acordo com a realidade do sistema de franchising, trazia grandes avanços para este, como a obrigatoriedade de fornecimento da Circular de Oferta de Franquia – COF, pelo franqueador ao franqueado. A COF tinha por finalidade estabelecer uma transparência do negócio aos interessados em se tornar franqueado (SIMÃO FILHO, 1997).

Apesar da Lei do Franchising no. 8.955/94 trazer grandes avanços para o sistema de franchising no Brasil, ainda é considerada frágil perante os Institutos Internacionais Congêneres, pois possui em sua estrutura várias lacunas que podem ser interpretadas da maneira que mais convir a cada parte. De acordo com o Artigo 2º. da Lei no.8.955/94, franquia empresarial é “o sistema pelo qual o 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”. No entanto, encontra-se atualmente tramitando na Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei no. 2921-A/2000, com o objetivo de alterar a redação da lei redefinindo franquia empresarial como “o sistema pelo qual um franqueador autoriza um franqueado, por meio de licença ou outro meio jurídico a usar marcas, e quando for o caso, outros objetos de propriedade intelectual, incluindo critérios para concessão de franquia e subfranquia de indústria, comércio, serviço e agrícola” (www.camara.gov.br, 2002).

No Brasil não existe um contrato padrão de franchising, ficando cada empresa responsável pela redação de seu próprio contrato, respeitando a lei que rege o sistema de franquias no país (MILITELLI, 1996). Na literatura, encontra-se referência sobre as cláusulas contratuais do franchising que devem ser definidas no contrato: prazo, preço, cessão de direitos, exclusividade, sigilo e lealdade.

VI – Vantagens e Desvantagens do Sistema de Franchising

Como qualquer outro tipo de atividade comercial, o franchising possui vantagens e desvantagens tanto para o franqueador como para o franqueado, bem como para o consumidor final.

De acordo com o Instituto Franchising (2002), as vantagens para o franqueador envolvem: velocidade de expansão da rede, aumento da eficiência, canal diferenciado para produtos e/ou serviços, fortalecimento da marca, diminuição de riscos trabalhistas, e redução de custos. Como desvantagens para o franqueador pode-se mencionar: indisciplina do franqueado, problemas de inadequação, perda de controle sobre os pontos de venda, divisão da receita, retorno a longo prazo, disputa entre os franqueados, risco vinculado à atuação do

franqueado, necessidade de estar sempre à frente de seus franqueados, risco de litígios (MILITELLI, 1996; SIMÃO FILHO, 1997).

Para o franqueado também existem vantagens e desvantagens. Para RIZZI (1996) as vantagens são: perspectiva de sucesso, planejamento, conhecimento de mercado, independência jurídica, retorno mais rápido do capital. Além destas, o Instituto Franchising (2002) cita ainda como vantagens: instalação, maior poder de negociação, propaganda e marketing cooperados, desenvolvimento contínuo. Por fim, VALENTE (2002) relata que várias franqueadoras estão criando recursos específicos para os franqueados que necessitam de apoio para ampliarem, até salvarem, seus negócios. Em vez de sofrerem com as deficiências da franquia, muitos franqueadores estão criando departamentos específicos para ajudarem seus franqueados a se reestruturarem. Uma vez que o franqueador sabe que uma unidade de franquia não está bem, o problema também passa a ser seu. Com ações desse tipo o franqueado se beneficia, já que pode contar com um franqueador que o apóia e que está constantemente pesquisando novas maneiras de melhorar a franquia.

As desvantagens para o franqueado, encontradas na literatura pesquisada, são as seguintes: limitação da autonomia, duração do contrato, custo de aquisição da franquia (taxa inicial e *royalties*), localização, controle externo do franqueador, distribuição calculada, desamparo na insolvabilidade (concordata do franqueado), riscos inerentes à má escolha do franqueador, menos liberdade de ação, risco vinculado à performance do franqueador, limitação à venda do negócio, e limitação na escolha de produtos e fornecedores.

Segundo SIMÃO FILHO (1997), o consumidor final é quem mais se beneficia do sistema de franquia, pois franqueador e franqueado trabalham no intuito de melhor servi-lo, gerando a este um aumento de opção de consumo, com a abertura de pontos de venda mais próximos, preço compatível, já que os preços dos produtos e serviços serão sempre os mesmos nas unidades franqueadas, além de facilidades adicionais, como a qualidade e diversificação dos produtos e/ou serviços.

VALENTE (2002) demonstra a preocupação que as franqueadoras têm para com seus consumidores. Com a finalidade de avaliar a satisfação do consumidor final, algumas franqueadoras estão criando ferramentas específicas, cujos resultados podem levar à redefinição de estratégias, revisão de padrões, entre outros, com o intuito de melhor servir. Como exemplo, pode-se citar a implantação de serviços de atendimento (*Call Center*) por parte de algumas empresas que visam prestar assistência a seus consumidores, auxiliando-os na resolução de problemas, ouvindo suas críticas e sugestões, e verificando se estão corretos os procedimentos nas unidades da rede.

Apesar do sistema franchising gerar muitas vantagens e benefícios ao consumidor, satisfazendo as necessidades e desejos, este pode ser lesado quanto a formatação do franchising se os produtos e/ou serviços não forem prestados da mesma maneira nas unidades franqueadas.

VI – Estudo de Caso da Rede de Franchising Apolar Imóveis

A pesquisa empírica foi realizada na empresa Apolar Serviços de Apoio Administrativo S/C Ltda, também conhecida pelo nome fantasia Apolar Imóveis, situada em Curitiba-PR. Para isso, a metodologia utilizada foi a de estudo de caso simples. A população pesquisada foi composta pelas redes de franchising com sede na Região Metropolitana de Curitiba, estado do Paraná. A técnica de amostragem intencional foi utilizada na seleção de uma rede de franquia em face da disponibilidade da empresa para a pesquisa bem como a disponibilidade de um franqueado de sua rede, para possibilitar a análise dos dois focos: franqueador e franqueado. Trata-se de um estudo de perspectiva transversal e a unidade de análise é composta pelos dirigentes, da empresa franqueadora e da unidade franqueada. A

abordagem do trabalho é descritivo-qualitativa. Os dados primários foram tratados pela análise de conteúdo

Para viabilizar o embasamento teórico utilizou-se inicialmente de coleta de dados mediante bibliografia especializada sobre o tema, como livros, revistas do setor, apostilas de entidades como SEBRAE e SENAI, e pesquisa na internet como a ABF e o Instituto de Franchising. Para a análise da franqueadora, utilizou-se de dados da empresa em documentos e na internet (www.apolar.com.br, 2002). Esses dados permitiram a elaboração dos roteiros de entrevista.

No caso da franqueadora, foi realizada uma entrevista com o Gerente de Franquias da Apolar Imóveis na sede da empresa. No caso da franqueada, a entrevista foi realizada com o proprietário de uma unidade. Os integrantes do nível estratégico foram submetidos à entrevista semi-estruturada, gravadas e transcritas, tendo cada uma durado aproximadamente uma hora. Com esses dados primários e secundários, identificou-se de que maneira a rede Apolar Imóveis, situada em Curitiba-PR, desenvolve o seu sistema de Franchising como meio empreendedor de negócio. A entrevista com um franqueado permitiu confrontar os aspectos referentes ao franqueador e ao franqueado, complementando o estudo proposto.

6.1 O Sistema de Franchising da Rede Apolar Imóveis – Aspectos do Franqueador

A empresa Apolar Imóveis foi fundada em 1969 por José Galeano, corretor de imóveis e, hoje, Cônsul da França em Curitiba. Com o nome inspirado no projeto Apollo 11 que levou o homem à Lua, a empresa existe há 34 anos no mercado. Atua no ramo imobiliário de locação, venda e consórcio imobiliário. Com o objetivo de expandir a marca e agilizar o processo de atendimentos dos clientes, a Apolar Imóveis ingressou em 1995 no sistema de franchising. Atualmente, possui cerca de vinte unidades franqueadas, com planos de expansão para o próximo ano. Segundo o entrevistado, a Apolar é a única empresa do país do ramo de franchising imobiliário consolidada no mercado.

Em 1995, a Apolar Imóveis contava, dentro de sua estrutura organizacional, com cinco filiais. Como esse sistema ocasionava mais riscos, era mais oneroso, e exigia maior número de recursos humanos, tornou-se inviável a expansão da empresa. Assim, a estratégia escolhida foi a de optar pelo Sistema de Franchising, como uma forma empreendedora de negócio. O objetivo era transferir a administração das lojas com a marca Apolar, já estabilizada no mercado, para pessoas jurídicas, tornando-as pequenas empreendedoras de uma grande marca.

A Apolar procurou basear-se no conceito de franchising difundido pela ABF na formatação e implementação do sistema da empresa. Um dos focos principais foi a expansão da rede, uma das principais vantagens citadas para o franqueador, pois a divulgação da marca ocorre de forma mais rápida. Além disso, por meio desse sistema a Apolar criou mais parcerias, meio pelo qual o crescimento da rede acontece mais rapidamente, os riscos e os custos na implantação de novas unidades diminuem consideravelmente, já que são compartilhados com os franqueados.

Com o fechamento das filiais, a empresa criou três unidades piloto, dando início a formatação e implementação do sistema franchising na empresa, ficando responsáveis pelo acompanhamento, desenvolvimento e administração destas unidades alguns corretores, chamados de “pratas da casa”, ou seja, os melhores da empresa. No entanto, a primeira franquia só foi inaugurada em 1996. Para MENDEZ e LEHNISCHI (1991), as unidades piloto servem, justamente, para que o franqueador formate seu pacote de franchising, teste novas técnicas, produtos e serviços tanto durante a formatação como posteriormente, à medida que aperfeiçoa seu *know-how*.

O pacote de franchising da Apolar reúne todo o *know-how* constituído pela empresa, o qual é transmitido à seus franqueados na forma de treinamentos, manuais, serviços, marca

consolidada no mercado, entre outros. Esta estrutura de apoio na Apolar pode ser descrita da seguinte forma:

- Marca Reconhecida – o franqueado Apolar contará com uma marca já reconhecida junto ao mercado imobiliário; fator indispensável para quem quer entrar no sistema franchising.
- Seleção do Ponto Comercial – a Apolar, geralmente, indica o ponto comercial após avaliação. Segundo a empresa, o ponto comercial precisa ter ótima localização, boas condições quanto ao custo do aluguel, tamanho mínimo do imóvel (90 metros quadrados) e bom estado de conservação. No entanto, caso o franqueado possua ou conheça um imóvel, a Apolar envia até o local um arquiteto da empresa para avaliação do ponto comercial.
- Projeto Arquitetônico e Comunicação Visual – o franqueado contará com projetos detalhados para o *layout* interno e externo da empresa, além de toda a linha de comunicação visual devidamente formatada e padronizada.
- Treinamento e Aprimoramento Profissional – o treinamento inicial tem duração média de três a quatro meses e envolve um completo programa de cursos sobre o mercado imobiliário, abrangendo metodologias administrativa, de atendimento, e ações de marketing. Durante este período o futuro franqueado trabalhará como corretor de imóveis em uma das unidades-piloto. Além disso, o franqueado que ingressar na Apolar terá que passar por um treinamento obrigatório de dois dias com carga horária total de 16 horas, onde serão apresentadas as crenças, valores, missão, atitudes e política de qualidade da empresa. Os franqueados e corretores da Apolar também poderão contar com cursos de reciclagem e de aperfeiçoamento durante todo o ano por meio do Centro de Treinamento Específico Apolar – CATE, implantado em dezembro de 2001 nas unidades-piloto, sendo estendido às demais franquias a partir de junho de 2002.
- Assessoria Jurídica – o franqueado terá acesso a alterações da legislação, bem como consultas e orientações sobre procedimentos.
- Assessoria Contábil – embora cada unidade tenha sua contabilidade própria, esta é realizada por uma única empresa contábil que foi escolhida pelo Conselho dos Franqueados da Apolar, garantido assim a uniformidade do processo.
- Produtos com Avaliação Comprovada – o franqueado poderá contar com um conjunto de produtos e/ou serviços, previamente avaliados pelos profissionais do setor de Documentação, e ter certeza de que todos os documentos disponíveis para a comercialização estão com a documentação em ordem e com a situação legal regularizada.
- Franquia On-line – através de um *software* desenvolvido exclusivamente para a empresa, o franqueado terá acesso ao Banco de Dados da Apolar, onde estão todos os imóveis disponíveis podendo ser comercializados por qualquer uma das franquias.
- Central de Compras – os materiais são comprados em grandes lotes para todas as franquias. A aquisição conjunta proporciona benefícios como preço reduzido, melhores condições de pagamento, entrega facilitada, entre outros. Materiais que exigem uma formatação e padronização, como Blocos de Nota Fiscal e Opções e Proposta de Vendas são fornecidos exclusivamente pela Central de Compras da Apolar.
- Marketing e Propaganda – o franqueado contará com o Marketing Institucional que é administrado pelo franqueador, utilizando-se do fundo de publicidade e propaganda subsidiado por todos os franqueados da rede e pelo franqueador (*outdoors* de estrada, propaganda na televisão, anúncios em rádio, jornais e revistas). No entanto, o franqueado poderá promover o Marketing Local com propagandas para divulgação apenas de sua franquia, na região onde atua, que deverá antes ser aprovado pela Central. Neste caso, o custo será subsidiado pelo franqueado (panfletagem, anúncios de rádio).
- Consultoria de Campo – o franqueado contará com visitas mensais do consultor de campo, função exercida por uma psicóloga e pelo gerente de franquias. O gerente de franquias destaca que “a consultoria de campo tem se tornado o ponto nevrálgico do processo de

franchising”, uma vez que, nessas visitas, ocorre a assessoria, onde serão detectadas as falhas e dificuldades dos franqueados, bem como serão encontradas as soluções para melhorar o desempenho da rede.

- Equipe de Resgate – o franqueado terá uma assistência *in loco* caso esteja com dificuldades em seu negócio, por meio de uma equipe de corretores da Apolar.
- Manuais – o franqueado conta com quatro manuais que o auxiliará na administração e no desenvolvimento do seu negócio. Os manuais são: Manual de Vendas, Manual de Operações, Manual de Controle e o Manual de Marketing.

Outro ponto relevante é a seleção dos franqueados. Neste caso, a Apolar declara que o franqueado não precisa ter necessariamente experiência no ramo imobiliário, mas é indispensável que ele seja uma pessoa empreendedora, administrativa, dinâmica e empática. É claro que, se o candidato possuir conhecimentos no setor imobiliário, será mais fácil a adaptação ao processo. Segundo o gerente de franquias “o candidato deve ter um perfil operacional e não gerencial, pois no sistema de franchising o franqueado tem que seguir regras e padrões impostos pelo franqueador”. Ele cita também a história de um franqueado, ex-diretor de uma multinacional, que não se adaptou ao sistema de franquia, pois o seu perfil era gerencial, enquanto outro franqueado, sem nenhuma experiência com corretagem de imóveis, destacou-se no sistema por ser empreendedor, por buscar resultados dentro das regras e padrões estabelecidos e principalmente por gostar do seu negócio, ou seja, a questão de trabalhar com o que se gosta de fazer. DORNELAS (2001) destaca que esta, entre outras, é uma característica do empreendedor de sucesso.

Para encontrar franqueados com este perfil, os candidatos passam por um longo processo de avaliação, refletido na frase do gerente de franquias: “a primeira coisa que digo para o candidato interessado em comprar a franquia é que nós não temos o interesse em vender franquia. O nosso negócio é conseguir parceiros e, parceiros de sucesso”. Primeiro, o candidato preenche um cadastro no *site* da empresa, depois ele é submetido a uma entrevista. Concluída esta etapa, é realizado um teste escrito e um cadastro mais aprofundado sobre a vida pessoal do candidato, pois o franqueado irá trabalhar em finais de semana e feriados.

Outra preocupação do franqueador, é saber como será a convivência do franqueado com seus funcionários e com os clientes. Assim, a Apolar não permite que o franqueado tenha outra atividade profissional, a fim de que ele possa dedicar-se exclusivamente à franquia. Mesmo sendo o processo de avaliação complexo, minucioso e padronizado, ainda assim houve a troca de dois franqueados. Um por motivos pessoais desistiu do negócio, e o outro foi substituído por não se adaptar.

Durante o processo de franqueamento, a Apolar observa e avalia a rentabilidade das unidades de franquia, estabelece prazo médio de retorno do capital investido, bem como o número de empregos a ser ofertado. O prazo médio estabelecido para o retorno de capital é de doze a dezoito meses, embora a maioria das unidades franqueadas tem restituído seu capital em menos de um ano. Em relação ao número de franqueados, a Apolar exige que cada unidade franqueada possua, no mínimo, dez corretores de imóveis e um assistente administrativo, apesar de ter franquias com mais de vinte e cinco corretores.

Gênero, Tipo e Forma do Sistema

Segundo SIMÃO FILHO (1997), o franchising no Brasil recebe a denominação de Franchising Empresarial, uma vez que envolve uma relação comercial entre as partes envolvidas (franqueado e franqueador). Este é o caso da Franquia Apolar, que constitui uma empresa comercial, onde o franqueador cede ao franqueado o direito do uso de sua marca, transferindo seu *know-how*, prestando assistência contínua em troca de pagamento das taxas de franquia e royalties pelo franqueado.

Segundo a classificação mencionada na bibliografia consultada, a Apolar Imóveis pode ser classificada quanto ao tipo de Franchising de Serviço, pois a empresa coloca à disposição de seus franqueados uma forma de prestação de serviço devidamente formatada e padronizada. Quanto a forma de franchising, esta pode ser classificada como uma Franquia Individual, visto que as lojas Apolar funcionam em ponto comercial escolhido especificamente para o desempenho de seu negócio.

A Apolar pode ser classificada como uma franquia de terceira geração, uma vez que a concessão do serviço e a marca são dadas de forma exclusiva e exige nível médio de profissionalização, visto que seus funcionários não precisam, necessariamente, ter alguma experiência no setor. Além disso, a franquia Apolar oferece a seus franqueados uma parceria, proporcionando um padrão de qualidade e uniformidade, tanto visual quanto operacional, presta assistência no desenvolvimento e na operação do negócio, através de treinamentos, e na tecnologia da rede, através de um sistema de comunicação informatizado fazendo a integração entre todas as franquias, com o objetivo de assegurar a qualidade e a eficácia dos serviços prestados por todas as franquias.

No entanto, a Rede de Franchising Apolar apresenta alguns aspectos da franquia de quarta geração, como o estímulo da comunicação entre os franqueados, que podem inclusive participar de algumas decisões estratégicas da rede, por meio do Conselho dos Franqueados.

Aspectos Financeiros e Jurídicos da Franquia

Quanto aos aspectos financeiros do sistema, a Apolar cita que o valor para se adquirir uma franquia atualmente é de aproximadamente R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), taxa cobrada na assinatura do pré-contrato. Neste valor estão inclusos custos com a reforma do imóvel, equipamentos e móveis, e a taxa de franquia.

Além da taxa inicial, é cobrado dos franqueados a taxa de *royalties* e a taxa de publicidade e propaganda. Na Apolar esta taxa é cobrada sobre o faturamento líquido da franquia, ou seja, a franquia recebe uma comissão de 6% sobre a venda de cada imóvel, e é sobre este valor que será calculada a taxa de *royalties* de 9%. Esta taxa é paga ao franqueador no ato da venda de cada imóvel e não mensalmente. Já no caso da locação do imóvel, essa taxa é de 2% sobre o valor do aluguel do imóvel, paga mensalmente ao franqueador. Para esclarecer dúvidas sobre as taxas, o franqueado deve auxiliar-se pela COF da empresa, onde devem estar especificados e discriminados o valor de cada taxa, suas bases de cálculo e o fim a que se destinam.

A taxa de publicidade e propaganda é cobrada sobre o faturamento líquido da franquia e é paga junto com a taxa de *royalties*. No entanto, esta taxa é de 2% e é destinada a uma conta especial denominada de Fundo de Publicidade e Propaganda, administrada pelo franqueador que presta conta de sua movimentação ao Conselho de Franqueados.

Quanto aos aspectos jurídicos, a Apolar possui sua marca devidamente registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, o que lhe garante segurança perante terceiros e nos casos de transferência de tecnologia e franchising. A empresa segue os parâmetros da Lei do Franchising 8.955/94, bem como de eventuais Jurisprudências na área do franchising. O entrevistado destaca, no entanto, que “a atual lei diz o que tem que ser feito, porém não diz como fazer”.

A Apolar oferece ao futuro franqueado uma cópia da COF, contendo os direitos e deveres de ambas as partes, além dos serviços prestados pelo franqueador. Quanto a parte contratual, a empresa utiliza-se de dois contratos. O primeiro é o pré-contrato, que tem duração de 180 dias, para que o franqueado possa instituir sua empresa em termos de documentação; caso o franqueado não seja corretor de imóveis, terá que se matricular em algum curso para credenciar-se junto ao Conselho Regional de Corretores de Imóveis – CRECI. O segundo contrato é o contrato final, o qual deverá ser assinado após o término do

pré-contrato e sua duração será por tempo indeterminado. Caso o franqueado queira rescindir o contrato, deverá comunicar a Central, que avaliará o(s) motivo(s), não sendo cobrada nenhuma multa neste caso.

No sistema de franchising da Apolar não há revenda de franquias, podendo acontecer transferência da mesma para outra pessoa, desde que autorizado pelo franqueador. Em caso de falência do franqueador, a Apolar possui em seu contrato cláusula específica de seguro para respaldar o franqueado. A questão de confidencialidade da COF e do contrato é especificada em cláusula de sigilo, por questão de reserva de mercado; a Apolar procura preservar seu *know-how*, já que é a única empresa do ramo imobiliário consolidada no sistema de franchising. A Apolar conta ainda com uma parceria com a Autoplan Consórcios, na comercialização dos consórcios imobiliários, sendo esta parceria estendida a todas as franquias.

Vantagens e Desvantagens para o Franqueador Apolar

Quanto a mudança do sistema de filiais para o sistema de franchising na Apolar, os benefícios adquiridos dizem respeito aos aspectos fiscais, pois através do sistema anterior a empresa respondia por todos os encargos da mesma, o que não ocorre na rede de franquias, onde os riscos trabalhistas são menores. As vantagens para a rede Apolar foram citadas como: redução do processo burocrático e administrativo; divulgação mais rápida da marca; custo menor com a implantação de unidades, pois é repassado, compartilhado com os franqueados; maior dedicação do franqueado em comparação com o funcionário.

Já as desvantagens mencionadas na entrevista com o franqueador foram: o risco que a marca corre, por funcionar de forma integrada, caso ocorra algum problema com a franquia, onde toda a rede é afetada e não apenas aquela unidade; a autonomia do negócio, ou seja, nem os franqueados, nem a Apolar possui total autonomia sobre o negócio, pois mudanças precisam ser aprovadas no Conselho dos Franqueados.

6.2 Aspectos do Franqueado da Rede Apolar Imóveis

O entrevistado é proprietário da franquia Apolar Imóveis Alto da XV, é pós-graduado em Administração Imobiliária e, antes de gerenciar essa franquia era sócio de uma empresa corretora de seguros, com a qual mencionou não se realizar profissionalmente. Em 1996 tornou-se um franqueado, em sociedade com um amigo.

Os sócios decidiram optar pelo negócio pelo sistema de franchising proporcionar um negócio formatado, com uma marca reconhecida, *know-how* consolidado e apoio na gestão, onde o sucesso poderia chegar mais rápido, além de ser uma área “apaixonante” segundo o entrevistado.

Para a escolha do ponto, a Apolar havia indicado outra região, porém com a opção do franqueado pelo bairro Alto da XV, que já era de seu conhecimento, foi alterada a decisão após avaliação do franqueador. A reforma e a padronização do imóvel durou aproximadamente três meses. A inauguração foi realizada em outubro de 1996, contando hoje com quinze funcionários. O investimento inicial foi de R\$ 43.000,00 (quarenta e três mil reais), incluindo a taxa de franquia, móveis e equipamentos, reforma e padronização do imóvel. O capital investido foi recuperado em dezoito meses.

Relação de Parceria entre Franqueador e Franqueado Apolar

A comunicação entre franqueador e franqueado é realizada por meio de e-mail, telefone e reuniões semanais com os integrantes da rede e o franqueador, ocorrendo os encontros em todas as terças-feiras da semana no período da manhã. Nas reuniões é feito um acompanhamento dos negócios, são discutidas situações pelas quais passam no dia-a-dia, é fornecida assistência, e é realizada a troca de experiências que proporcionam aprendizagem.

Os equipamentos, serviços e produtos são padronizados, sendo que o franqueado não pode diferenciar ou incluir algo novo. No caso do franqueado ter novas idéias, críticas ou sugestões, é necessário discutir com o franqueador e com o grupo por meio do Conselho dos Franqueados. Ambas as partes devem agir sempre com responsabilidade, pois, segundo o proprietário da franquia, “o sucesso do negócio depende de todos os integrantes da rede”. Na opinião dele, a relação entre eles é “muito saudável e a interação com o grupo e com o sistema é relevante”. Também salienta que “não vê problema em se enquadrar em determinadas regras, pois é concedida a todos a liberdade de expressão nos encontros, e isso tudo contribui para o crescimento de todos”.

De acordo com o entrevistado, a entrada do Gerente de Franquias foi positiva, pois a programação para treinamentos está sendo aperfeiçoada cada vez mais para o foco dos corretores, tornando-os capazes e permanentes. Também há instruções, dicas e estratégias no conjunto de manuais da Apolar, as quais, destaca que são extremamente úteis, de fácil entendimentos, atuais e constantemente revisados.

Vantagens e Desvantagens para o Franqueado Apolar

Para o entrevistado, esse sistema possui vantagens e desvantagens, porém, ele destaca que, mesmo se surgisse oportunidade para abrir um negócio próprio, ele continuaria no sistema de franquias. As vantagens citadas na entrevista foram: a franquia já possui uma marca consagrada, passando confiança ao cliente, portanto os integrantes da rede têm que agir como companheiros, procurando sempre conservar a marca; poder contar com o apoio do franqueador na gestão do negócio; compartilhar com os parceiros franqueados as experiências; e os treinamentos oferecidos pelo CATE.

As desvantagens mencionadas foram: a seleção rigorosa dos franqueados e avaliação criteriosa do indivíduo candidato; a interdependência da marca dos outros franqueados; e a questão da confiança entre parceiros e franqueador no sentido de evitar intrigas no grupo que possa prejudicar o relacionamento e afetar o negócio. No entanto, o entrevistado destaca que “há uma uniformização no grupo, não há distorções ou influências negativas por enquanto”.

O franqueado entrevistado destaca as características de empreendedor necessárias para inserir-se em um sistema de franquia. Para ele, é imprescindível ter afinidade com o ramo de negócios e ser empreendedor, ter um bom relacionamento com o público e gostar de ir a campo para trabalhar, ser ousado e saber calcular riscos, ser investigativo no sentido de procurar conhecer esse sistema de negócio, saber avaliar a viabilidade econômica e possibilidade de crescimento, e saber buscar informações para respaldar suas investigações.

Assim, o entrevistado chama a atenção para os aspectos fundamentais do sistema de franquia, que são fazer pesquisa, análise e avaliação do negócio em que pretende atuar, prestando atenção a aspectos como: fazer uma auto avaliação, comparar o perfil com as oportunidades de mercado, fazer contatos com diversos franqueadores, avaliar as informações, entrevistar franqueados da rede e, finalmente, depois da pesquisa, tomar uma decisão.

Considerações Finais

O presente trabalho permitiu observar que o sistema Franchising surge como uma alternativa para o empreendedor que busca seu próprio negócio em meio a um cenário de globalização e turbulência ambiental.

O sistema de franchising parece exercer grande atratividade sobre o empreendedor, independente do tamanho da empresa, que busca rapidez na instalação e/ou expansão do negócio, tenta diminuir as barreiras à entrada no mercado, deseja utilizar a estrutura funcional oferecida pelas redes já estabelecidas, e quer aprender as técnicas que o ajude a reduzir suas próprias deficiências (dificuldade, inexperiência, falta de conhecimento, entre outras).

No caso da organização estudada, pode-se perceber como a Apolar Imóveis superou suas dificuldades do sistema anterior e consolidou-se no ramo imobiliário por meio do sistema de franquias. Em meio ao cenário competitivo em que se encontrava, ela conseguiu tornar-se líder de mercado, gerar mais empregos, aumentar seu capital, diminuir os riscos e os custos que existiam no antigo sistema de filiais, melhorar a qualidade de seus serviços, beneficiar a si própria e a seus parceiros.

Diante do processo de desenvolvimento de franchising, pode-se constatar que a rede Apolar Imóveis seguiu criteriosamente as etapas concernentes a franqueabilidade do negócio (planejamento, instalação de unidades-piloto, testes de equipamentos, procedimentos, aperfeiçoamento do *know-how*) de acordo com a legislação vigente, para, só então, transferir o negócio aos franqueados.

Outro fator preponderante que pode ser observado quanto ao sucesso da rede Apolar diz respeito a relação de parceria estabelecida, a qual ocorre de forma dinâmica, com canais de comunicação, buscando manter o comprometimento entre franqueador, franqueado e demais funcionários.

A seleção de franqueados destacou-se pelo rigor no processo, o que assegurou, de certa forma, a estabilidade das unidades. Os processos de seleção e avaliação, tal qual ocorrem exigem paciência e determinação mas, no entanto, são essenciais para se evitar insucesso. Da mesma forma, a existência de treinamentos promovidos pelo CATE pareceu ser fundamental para manter e desenvolver o potencial e as competências dos participantes.

Embora os objetivos pretendidos pela Apolar estejam sendo alcançados, o sistema de franchising da empresa encontra-se em fase de amadurecimento, devendo ser observados outros aspectos relevantes como: propiciar maior incentivo aos franqueados quanto a responsabilidade social da empresa e disponibilizar mais consultores de campo, a fim de melhorar a assessoria aos franqueados.

O bom relacionamento entre franqueado e franqueador, e a compatibilidade entre objetivos destes, apresentam-se como fundamentais para a continuidade e crescimento da rede de franquias. Esse aspecto pode ser referenciado na análise do franqueado, onde observou-se congruência de processo e de serviços. A clareza e o fluxo de informações entre franqueador e franqueados parecem evitar distorções no funcionamento e, por consequência, frustrações.

Baseando-se na literatura pesquisada sobre empreendedorismo e o franchising e, de acordo com as informações obtidas no estudo de caso, constatou-se que a Apolar Imóveis desenvolve seu negócio de forma empreendedora, pois mudou de maneira estratégica, ao decorrer de sua história, sua estrutura administrativa e operacional. Por meio da transferência de sua marca, a empresa contribui para o desenvolvimento de suas habilidades e para o crescimento do setor de franchising na economia nacional, atraindo empreendedores de pequenos negócios.

Por fim, o presente trabalho espera ter contribuído no entendimento do sistema de franchising como meio empreendedor de negócio, para montar e/ou expandir um negócio. Contudo, a pesquisa de campo realizada abrange um caso que envolve o franqueador e um franqueado. Conseqüentemente, novos estudos podem vir a auxiliar na compreensão desse tema e enriquecer as lacunas existentes a respeito dos aspectos do sistema relacionados a seu êxito ou fracasso. Outros setores podem ser analisados, bem como a relação de vários franqueados com o franqueador. Portanto, finaliza-se este artigo deixando a possibilidade àqueles que queiram aprofundar-se no assunto, incluindo outras literaturas, já que constatou-se ser o sistema de franchising vasto, rico e abrangente.

REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira do Franchising. **Financiamentos**. Disponível em <www.abf.com.br>. Acesso em 10.2002.

- _____. **Legislação e Ética**. Disponível em <www.abf.com.br>. Acesso em 10.2002.
- _____. **Censo do Franchising 2002**. Disponível em <www.abf.com.br>. Acesso em 10.2002.
- _____. **Quem Somos**. Disponível em <www.abf.com.br>. Acesso em 10.2002.
- _____. **Selo de Qualidade**. Disponível em <www.abf.com.br>. Acesso em 10.2002.
- APOLAR IMÓVEIS – **Franquia**. Disponível em <www.apolar.com.br>. Acesso em 11.2002.
- BRASIL. Lei no. 8.955 de 15 de dez. 1994. **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (Franchising) e dá outras providências**. Código Comercial. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projeto de Lei no. 2921-A, 2000 – Alteração da Atual Lei do Franchising: no. 8.955/94. Disponível em <www.camara.gov.br>. Acesso em 12.2002.
- COELHO, Fabio Ulhaa. **Manual de direito comercial**. 9ª. edição, Saraiva, 1997.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FIESC/SENAI-SC (Regional Santa Catarina) – Curso de Aprimoramento Profissional. 1º. Fascículo: **Sistema de Franquia – a Chave do Sucesso**. Diário Catarinense, 17/01/01.
- FRANQUIA & CIA on-line. **Histórico**. São Paulo: ADC. Disponível em <www.revistafranquia.com.br>. Acesso em 10.2002.
- INSTITUTO FRANCHISING. **Como Avaliar**. Disponível em <www.franquia.com.br>. Acesso em 09.2002.
- _____. **Como Escolher**. Disponível em <www.franquia.com.br>. Acesso em 09.2002.
- _____. **Números**. Disponível em <www.franquia.com.br>. Acesso em 09.2002.
- _____. **O que É**. Disponível em <www.franquia.com.br>. Acesso em 09.2002.
- _____. **O que Somos**. Disponível em <www.franquia.com.br>. Acesso em 09.2002.
- MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. Nobel, 1991.
- MILITELLI, Marcos Aurélio. **Franchising – como tornar sua empresa uma franquia**. São Paulo: SEBRAE-SP, 1996.
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Franquia – Revisão da Lei no. 8,955/94**. Disponível em <www.mdic.gov.br> . Acesso em 12.2002.
- RIZZI, Plínio Machado. **Franchising – como adquirir uma franquia**. São Paulo: SEBRAE-SP, 1996.
- SEBRAE – Formação Empreendedora na Educação Profissional. Unidade II – **Conhecendo o empreendedorismo**, 2001.
- _____. Unidade III – **O Empreendedor e o mundo dos negócios**, 2001.
- SEBRAE-AC (Regional Acre). **Empreendedorismo**. Disponível em <www.ac.sebrae.com.br/planejamento>. Acesso em 11.2002.
- SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. 2ª. edição, São Paulo: Atlas, 1997.
- VALENTE, Simone. **Em busca de apoio**. Franquia & Cia on-line. São Paulo: ADC, edição 20 –mar/abr, 2002. Disponível em <www.revistafranquia.com.br/anterior/capa20.htm>. Acesso em 10.2002.