

Expansão Organizacional por meio de Franquias: O Caso da Pastelaria Famoso Pastel

Vivian Duarte Couto Fernandes¹
Márcia Freire de Oliveira²
José Lucas Lara de Melo³
Lourenço Pablo Silva Ferreira⁴

Resumo: Este caso para ensino trata de uma pastelaria que teve o início das suas atividades em janeiro de 2013 e após dois anos de existência, já contava com 8 franquias estabelecidas, 5 novos contratos de franquias assinados, inserção em cidades do Triângulo Mineiro e Goiás, e projeto de extensão para mais 16 lojas até o final de 2016. Desde a concepção da ideia, já se pensava e planejava um projeto de expansão via franquias. O objetivo pedagógico do caso é promover a discussão, reflexão e análise da expansão via franquias a partir dos estudos de Cherto (1989), além da discussão sobre pontos positivos e negativos para franqueador e franqueados. Este caso pode ser utilizado tanto com alunos de graduação em Administração, nas disciplinas de empreendedorismo, como na pós graduação para alunos de cursos de gestão que se tenha como foco o estudo das estratégias de expansão de empresas via franquias.

Palavras-chave: Expansão. Franquias. Padronização. Pastelaria.

¹ Mestre em Administração. Professora da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. vivian@fagen.ufu.br

² Pós doutora em Administração. Professora da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. marciafreire@fagen.ufu.br

³ Estudante do curso de Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. jllmelo@hotmail.com

⁴ Estudante do curso de Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. lourencolps@gmail.com

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



1 Introdução

Histórico da Organização

A Famoso Pastel é uma rede de franquias que vende pastel a *la carte* e por quilo. A empresa foi fundada em 2013, e possui atualmente 4 lojas em funcionamento (sendo uma unidade própria e as demais lojas franqueadas), 5 lojas em construção, presença em 8 cidades brasileiras e uma marca avaliada em milhares de reais.

A ideia foi inicialmente concebida por um gerente de banco, Petterson, nascido e criado em Uberlândia-MG, mas que não demonstrava quando criança o interesse em ter o próprio negócio. Ele frequentou colégios públicos e privados, sendo considerado um bom aluno, recebendo incentivos da família para ir à faculdade, se formar e adquirir um emprego, visto que a família dele era constituída principalmente por pessoas que optaram pela carreira de empregado, não havendo alguém que tivesse negócio próprio. Petterson resolveu seguir o conselho de sua família e entrou na faculdade, escolhendo o curso de administração com o objetivo de um dia se tornar gerente de banco.

Durante a faculdade ele entrou como estagiário em um banco e após se formar e obter a qualificação necessária foi promovido a gerente. O banco em que trabalhava atendia exclusivamente varejistas, o que foi despertando o interesse de Petterson em abrir o próprio negócio. Assim, ele começou a fomentar a ideia de abrir um varejo do ramo alimentício, dada a capacidade que ele percebeu que este ramo tem de prosperar mesmo em épocas de crise econômica.

Numa conversa de bar com um grande amigo, Petterson teve a ideia de vender pastel por quilo, já que até aquele momento não havia visto aquela nova maneira de comercializar um produto tão conhecido quanto o pastel, apresentando um potencial de negócio inovador. Por conseguinte, ele iniciou o planejamento da empresa, que foi feito já se pensando na possibilidade de expansão por franquias, criando para tanto um nome de marca forte e um layout mais simplificado que permitisse maior controle dos processos e remetesse à padronização.

O capital inicial do negócio veio dos sócios do empreendimento: Petterson, que optou por investir no empreendimento um dinheiro que vinha economizando há algum tempo com a pretensão inicial de comprar um apartamento após o casamento, e seu amigo de bar, com quem vinha confidenciando o novo negócio e que contribuía tanto com capital quanto com ideias inovadoras.

Assim, dois anos após ter sido promovido a gerente, Petterson resolveu largar o emprego para se dedicar integralmente à direção da empresa. Primeiramente, se dedicou à finalização de alguns detalhes necessários para a abertura do negócio, como: achar um ponto para a loja, iniciar e supervisionar as reformas e negociar com os fornecedores.

A definição da localização do novo negócio foi baseada num simples fato: havia um cômodo para locação em frente a uma área que em estavam terminando de construir um condomínio vertical com 300 apartamentos. Além disso, a rua era muito próxima de um dos campus da universidade federal local. Assim, em 26 de janeiro de 2013 foi aberta a primeira loja Famoso Pastel.

No começo, Peterson contava com 4 funcionários, sendo que ele próprio participava das atividades operacionais da loja, atendendo clientes e ajudando no caixa. Segundo o próprio dono e alguns clientes, o papel de Peterson era fundamental, pois é uma pessoa muito carismática, o que atraía e retia muitos clientes.

O trabalho na loja era intenso, fator que só contribuiu para confirmar a decisão de expandir por franquias, já que este tipo de negócio diminuiria as suas responsabilidades, em comparação com a expansão por meio de lojas próprias, visto que, a gestão do estabelecimento recairia sobre um franqueado. Apesar do risco que confiar a marca do Famoso Pastel a um terceiro poderia apresentar, ele sabia que a pessoa escolhida deveria ser altamente motivada para realizar uma boa gestão.

Com apenas 6 meses de funcionamento, vendo o potencial que o negócio vinha demonstrando e a crescente solidificação da marca - além das constantes perguntas de interessados em abrir uma loja no mesmo formato, os quais pensavam que a Famoso Pastel já se tratava de uma franquia por causa do seu layout - Petterson e seu sócio procuraram uma empresa de consultoria em franchising, a Dubnet, para analisar a possibilidade de expansão por esse sistema.

O processo de expansão

Com a constatação da alta capacidade de adaptação a diferentes locais que a Famoso Pastel apresenta, considerando a grande aceitabilidade do produto que ela comercializa e a viabilidade financeira que a expansão por franquias oferece, exigindo uma menor quantidade de capital por parte do franqueado, foi firmada uma parceria entre a Famoso Pastel e a Dubnet para iniciar a expansão da empresa por meio de franquias.

Com o projeto em mente, a equipe formada por Petterson, seu sócio e a empresa de consultoria estabeleceu o modelo de franquia que seria vendido, optando pelo modelo de serviços, que é muito comum neste tipo de negócio. Dentre outras coisas, foi estabelecido o perfil desejado para o franqueado da Famoso Pastel: além de ser íntegro e dispor de tempo para dedicar-se ao negócio, deveria ser simpático, dinâmico e possuir capacidades gerenciais, tais como liderança, habilidade para lidar com pessoas e com o público.

Então, a Dubnet ficou responsável pela parte de prospecção de pessoas interessadas em abrir uma franquia e também por lidar com os aspectos legais da venda, cobrando do franqueado a taxa de franquia, e estabelecendo os valores de compensação financeira, entre eles o valor dos Royalties e da taxa de fundo de publicidade. Na parte legal foram também estabelecidas as conformidades que o franqueado deveria seguir em relação aos padrões de qualidade da rede e as restrições ao crescimento, dado que, caso o franqueado quisesse expandir a sua loja, este deveria se sujeitar novamente à avaliação dos franqueadores. Deste modo, Petterson e seu sócio garantiram o poder de controle sobre a expansão da marca, definindo o que era melhor para o negócio, verificando a conformidade com o planejamento estratégico da expansão, que prevê fechamento de novos negócios em localidades situadas num raio de até 250 km de distância de Uberlândia.

Em pouco tempo foram vendidas três franquias, uma para um franqueado de Itumbiara - GO, uma para Araguari – MG e outra para Uberlândia. Durante o processo de abertura dessas lojas, Petterson ficou encarregado de orientar os franqueados a respeito da formatação física da loja, transmitindo conhecimentos sobre a melhor forma de lidar com as obras, e ainda de fornecer treinamento formal para os franqueados, focando principalmente na parte operacional, que é considerada por ele como a que apresenta maiores empecilhos.

As primeiras franquias foram abertas e Petterson ficou satisfeito com o rumo que a expansão estava tomando, nenhum franqueado havia desistido, a consciência sobre a marca vinha crescendo e a padronização estava sendo mantida. Apenas uma simples alteração foi necessária para melhor resultado do negócio local: em Itumbiara, o gestor do estabelecimento percebeu a necessidade de acrescentar nas opções de molho do pastel o molho de pequi, dada o gosto que a população local apresentava para esse condimento.

Após a abertura destas três franquias, foram negociadas mais 5 outras, em Catalão, Caldas Novas, Uberaba, Patos de minas e Araxá. Então, até o final de 2014, a Famoso Pastel contava com 8 franquias, de modo que, em quase 2 anos de existência, conseguiu atingir uma grande cobertura geográfica, estando presente em quase todo triângulo mineiro.

Desde abertura da sua loja até hoje, a rentabilidade da mesma aumentou cerca de 17%. Petterson afirma que a lucratividade seria maior caso a expansão se desse por lojas próprias, já que não haveria o compartilhamento dos lucros, porém ele acredita que as vantagens da franchising compensam essa perda de lucro.

Atualmente, Petterson estima que sua marca esteja avaliada em cerca de 1 milhão de reais, considerando o preço unitário de cada franquia e também o valor da loja própria. Dado tudo isso, ele se sente confiante para enfrentar concorrentes diretos que vem surgindo na venda de pastel por quilo, porque ele vê que os benefícios de publicidade, marketing e planejamento que as franquias possuem proporcionam maiores chances de sucesso sobre um negócio independente. Além disso, para a abertura de um negócio como este, o empreendedor deverá ainda arcar com maiores custos de instalação, gastos com Pesquisa e Desenvolvimento e uma maior insegurança de mercado.

O fundador acredita que um dos fatores que justifica este sucesso está na seleção cada vez mais rigorosa em relação aos franqueados. Petterson sempre valorizou e prezou pela manutenção da característica acolhedora com que sua loja atende aos clientes. Portanto, para ele, é fundamental que o candidato a franqueado apresente amistosidade para com os possíveis clientes, atendendo-os da melhor forma possível. Assim, ser simpático, educado, bem disposto e cativante são características fundamentais para ser um potencial franqueado.

O próximo passo pretendido por Petterson é a abertura de um Centro de Distribuição e Logística, que funcionará como um fornecedor para a rede, distribuindo para os franqueados todos os produtos que são consumidos durante as operações, como já ocorre com a massa do pastel, a qual é desenvolvida pela própria empresa e distribuída para os seus franqueados. O intuito disso é aumentar o suporte operacional, fortalecendo a padronização da rede e assegurando a qualidade dela.

2 Notas de Ensino

Resumo

Este caso para ensino trata de uma pastelaria que teve o início das suas atividades em janeiro de 2013 e após dois anos de existência, já contava com 8 franquias estabelecidas, 5 novos contratos de franquias assinados, inserção em cidades do Triângulo Mineiro e Goiás, e projeto de extensão para mais 16 lojas até o final de 2016. Desde a concepção da ideia, já se pensava e planejava um projeto de expansão via franquias. O objetivo pedagógico do caso é promover a discussão, reflexão e análise da expansão via franquias a partir dos estudos de Cherto (1989), além da discussão sobre pontos positivos e negativos para franqueador e franqueados. Este caso pode ser utilizado tanto com alunos de graduação em Administração, nas disciplinas de empreendedorismo, como na pós graduação para alunos de cursos de gestão que se tenha como foco o estudo das estratégias de expansão de empresas via franquias.

Palavras-chave: Expansão. Franquias. Padronização. Pastelaria.

Abstract

This case is about a pastry that started its operations in January 2013 and just after two years of existence, had grown to 8 established franchises, and had signed five new franchise contracts, including different cities in Triangulo Mineiro and Goias, and which has an extension project to achieve 16 more stores by the end of 2016. Since the conception of the idea, it was thought and planned an expansion project via franchises. The pedagogical aim of the event is to promote discussion, reflection and analysis of the expansion via franchise from Cherto studies (1989), and the discussion of positive and negative aspects for franchisor and franchisees. This case can be used either with administration undergraduate students in the entrepreneurship subjects such as post graduate students for management courses that have focused on the study of business expansion strategies via franchises.

Word keys: Expansion. Franchising. Padronization. Patry.

Objetivos Educacionais

Este caso apresenta dois elementos importantes em relação aos seus objetivos educacionais. O primeiro elemento está relacionado ao fator de aprendizagem, portanto, cognitivo, uma vez que o caso visa promover a discussão e análise de problemas, identificando soluções melhor adequadas, além de promover a reflexão e análise do estudo da expansão via franquias a partir dos estudos de Cherto (1989). O caso prevê ainda a discussão das variáveis que influenciam positiva e negativamente este tipo de expansão sobre o ponto de vista do franqueador. O segundo elemento presente nos objetivos educacionais propostos está relacionado a uma perspectiva comportamental, a partir do qual é possível oferecer aos alunos um instrumento de aprendizagem que permita o diálogo e a discussão, respeitando a participação, a vez e a voz de cada um.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Fonte de dados

Para desenvolver este caso de ensino, foram coletados dados empíricos a partir de uma entrevista realizada na organização, denominada Famoso Pastel, com o sócio proprietário Peterson Freitas Fonseca, que autorizou a divulgação do nome da empresa. A entrevista durou 56 minutos e foi transcrita para posterior análise e redação do caso. A empresa Famoso Pastel foi fundada em 26 de janeiro de 2013 e atualmente conta com 5 lojas estabelecidas e mais 5 contratos fechados de franquia.

Estrutura sugerida e questões para discussão

Este caso pode ser utilizado tanto com alunos de graduação em Administração, nas disciplinas de empreendedorismo, como na pós graduação para alunos de cursos de gestão que se tenha como foco o estudo das estratégias de expansão de empresas via franquias.

O professor poderá aplicar este caso de ensino de duas formas. A primeira delas e mais tradicional é optando, primeiramente, pela exposição da teoria, apresentando conceito de franquias, os tipos de franquias existentes, a estrutura da organização necessária para expansão via franquias, o papel do franqueador e do franqueado, as vantagens e desvantagens de utilização deste modelo para os dois atores principais do processo (franqueador e franqueado). Depois da exposição didática destes conceitos, o professor apresenta o caso e propõe que os alunos discutam como a teoria se aplicou para o exemplo apresentado. Assim, os alunos poderão discutir se a empresa apresentou os requisitos necessários para iniciar o processo de franquia, dentre as demais questões apresentadas mais adiante.

A segunda maneira pela qual o professor poderá optar, é oferecer o caso de ensino primeiramente e então, a medida que as questões propostas forem se desenrolando, fazer um paralelo entre o que diz a teoria e as formas apresentadas pela empresa. Neste caso, a duração da atividade deverá ser mais longa, uma vez que o professor precisará explicar conceitos que talvez os alunos não tenham tido contato anteriormente. O que não deve acontecer caso ele opte por expor a teoria antes de apresentar o caso. Contudo, não há prejuízo educacional na escolha de uma ou outra maneira.

1. Descreva as principais características da empresa apresentada e do empreendedor que está à frente dela.
2. Considerando que é necessário que as organizações tenham algumas variáveis necessárias para dar início ao processo de expansão via franquias, conforme Cherto (1989) verifique se a empresa Famoso Pastel apresenta estas premissas.
3. A literatura mostra muitas desvantagens para o empreendedor, quando este opta pela expansão via franquias. Dentre elas, destaca-se a falta de controle de qualidade e padronização da operação. Descreva como Peterson faz para reduzir esta desvantagem e conseguir com que a empresa não perca essas características que são fatores chaves de sucesso do seu empreendimento.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



4. Outra possibilidade para expansão de empresas é via lojas próprias. Quais fatores podem ser considerados mais vantajosos na expansão via franquias? E quais fatores são mais vantajosos na expansão via lojas próprias? Como o empreendedor da empresa estudada vê essa relação?
5. Sabe-se que o franqueado enfrenta muitas desvantagens também, como a redução do poder de decisão nas questões estratégicas do negócio. Quais características apresentadas na história mostram que há uma boa relação entre franqueador e franqueado?
6. Para o franqueado, liste as vantagens e as desvantagens de se empreender em uma franquia. Na história em discussão, Peterson cita algumas características que são essenciais para alguém ser um de seus franqueados, na sua opinião estão corretas? Acrescentaria algo mais? Quais as vantagens de se estabelecer padrões de franqueados?

3 Contextualização teórica

Desde a década de 1990, percebe-se um relevante crescimento do setor de franquias no Brasil, sendo assim uma ótima oportunidade para quem busca começar um novo negócio e para empresários que desejam expandir sua empresa. Conforme Gigliolitti (2012) o crescimento desse setor parece ser sedutor por tratar-se de uma opção que a pessoa tem em substituir o emprego ou então uma opção para a realização do sonho de empreender. Além disso, coloca o autor, este sistema vai ao encontro do desejo das empresas em expandir rapidamente sua marca proporcionando ganhos de escala, com custos e riscos relativamente baixos.

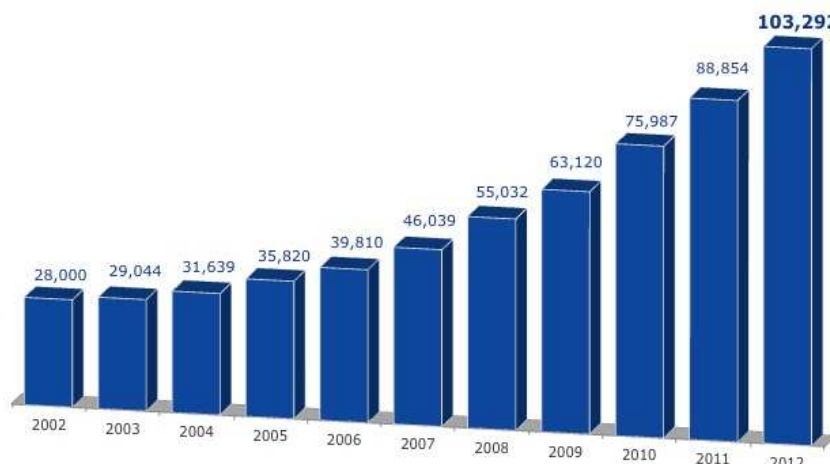
Cherto (1989) indica que o termo franquia tem origem na palavra *franchise*, da língua inglesa, que significa um direito que alguém adquire, de fazer algo, por autorização ou concessão de outrem.

O sistema de *franchising* é baseado em uma relação contratual referente a uma franquia desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador, sendo assim uma opção à diversificação que pode ser considerada como uma estratégia cooperativa adotada pelas empresas para dispersar riscos e compartilhar competências (OLIVEIRA NETO; ANDREASSI, 2012).

Segundo Cherto (1989), cabe ao franqueador a decisão de como o franqueado irá instalar e operar suas atividades, através de supervisão, orientação e assistência. Pelo uso da marca, tecnologia e serviços de apoio, o franqueado arca com uma remuneração ao franqueador, paga, por exemplo, por meio de taxa de entrada, royalties e dependendo do caso taxa de propaganda.

Os números de *franchising* no Brasil vêm aumentando a cada ano. Em 2012, o faturamento do setor foi de cerca de 103 bilhões de reais, cifra quase quatro vezes maior que o total do ano de 2002, que foi de 28 bilhões de reais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014).

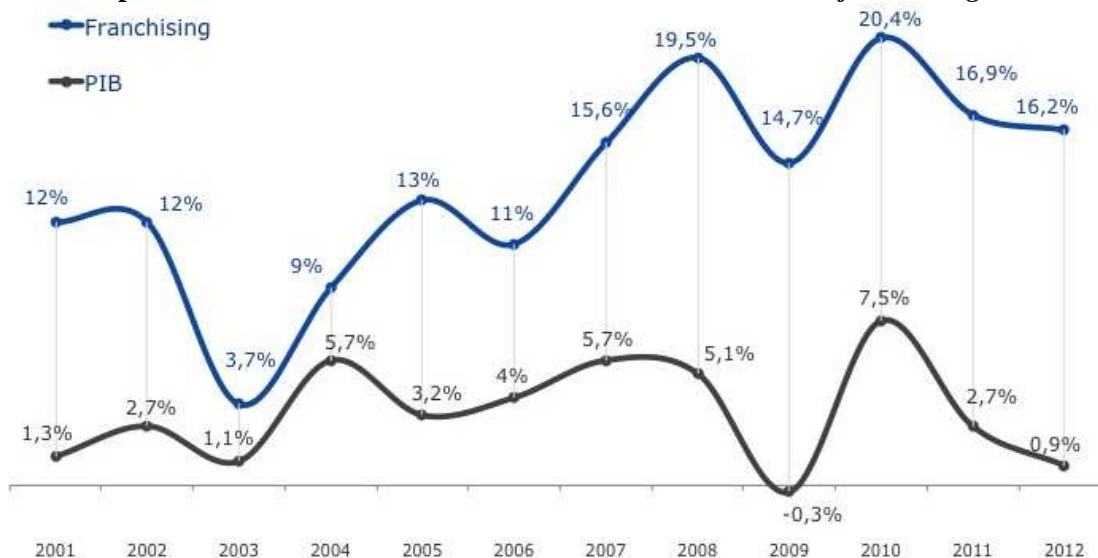
Gráfico 1 – Faturamento do setor de *franchising* brasileiro (valor em bilhões de reais)



Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2014)

O número de redes de franquias também apresentou um grande aumento, consolidando 2.426 redes no ano de 2012, contra 650 redes em operação dez anos antes, em 2002, mostrando que se expandir por meio de franquias tem sido uma estratégia considerada pelas empresas recentemente.

Gráfico 4 – Comparativo entre o PIB brasileiro e o PIB do crescimento do *franchising* brasileiro



Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising (2014)

Ao analisar o sistema de franquias, é importante salientar que existem vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador como para o franqueado. Porém será dado destaque ao franqueador, tema central deste caso. Becker (2007) aponta uma grande vantagem para ambos, que é a alta segurança deste modelo de negócio, pois há uma diluição dos riscos entre as partes. Do ponto de vista do franqueador, Cherto (1989) aponta como uma vantagem deste

sistema de negócio a rapidez na expansão, pois o franqueador conta com o capital e a força de trabalho do franqueado para a abertura de novas unidades, e com isso é possível ampliar a sua rede em uma velocidade muito superior do que lhe seria possível se dependesse exclusivamente dos seus próprios recursos (financeiros e humanos).

No sistema de franquias, o fato do franqueado querer recuperar o capital investido faz com que ele se empenhe mais em uma boa administração. Sua motivação tende a ser maior do que um gerente contratado para administrar uma filial. Isso leva a melhores níveis de eficiência, melhores resultados, e conseqüentemente, ganhos para a franqueadora (CHERTO, 1989).

Apesar das vantagens proporcionadas pelo sistema de franquias, este também traz certas desvantagens que devem ser vistas como desafios a serem superados pelos indivíduos que desejam ingressar neste sistema. Cherto (1989) lista como uma das principais desvantagens para o franqueador, a redução do controle sobre os pontos de varejo, pois o dono da unidade franqueada tem autonomia superior do que um funcionário contratado para gerenciar uma filial. Além disto, com o tempo, a dependência do franqueado para com o franqueador tende a diminuir, pois o empreendedor ganha experiência para gerir a unidade. Com isto, aumenta a probabilidade de problemas relacionados a determinações do franqueado para a unidade, gestão de estoques, pressões para que o modelo de *franchise* seja alterado, podendo levar a disputas judiciais.

Gigliotti (2012) cita como desvantagem para o franqueador o aumento de custos provenientes da padronização, que é necessária para que o franqueado não faça mau uso da marca. O autor salienta que existe uma transferência de *know-how* do franqueador para o franqueado, e este fator leva a um maior risco de cópia, sendo este um dos dilemas do setor nos últimos anos.

Dias (2004) aborda que existem duas possibilidades para se adotar o sistema de franquias. A primeira, quando uma organização já consolidada planeja se expandir com o capital de terceiros como estratégia. A segunda possibilidade seria começar um negócio já pensando em se conceder franquias, mas em ambos os casos, é preciso ter uma marca forte.

Plá (2001) afirma que existem algumas premissas que a empresa deve se atentar antes de decidir se expandir por franquias, como um profundo conhecimento de sua operação, testada à exaustão, pois ela terá que ser repassada com clareza para os futuros franqueados, bem como um *know-how* do negócio que seja suficientemente fácil de passar para os franqueados e difícil de ser copiado pela concorrência. O referido autor difunde que a margem da operação deve ser capaz de remunerar o capital investido, ou seja, a operação deve ser suficientemente atrativa para gerar lucro ao franqueado mesmo após o pagamento das taxas e *royalties* à franqueadora.

Cherto (1989) evidencia que antes de dar início a qualquer operação relacionada ao sistema de *franchising*, o franqueador em potencial deve se planejar através de um plano de franquias, que tem como objetivo guiar o processo de expansão. O referido autor divide o plano em cinco etapas que são determinantes para a construção de um bom programa. Primeiramente, deve-se elaborar um diagnóstico prévio do negócio, que avalia as características dos produtos/serviços, estrutura da empresa, apelo da marca, perfil dos administradores, além de fatores como o potencial de comercialização, padronização e transferência de conhecimento do negócio.

Posteriormente, é criado o desenvolvimento do conceito da operação, que envolve a escolha do perfil dos franqueados, qual o público consumidor, e como será feita a transferência de tecnologia e operação das futuras franquias. O passo seguinte é o desenvolvimento e a instalação de unidades-piloto, que testa na prática os passos anteriores e corrige eventuais falhas, como um laboratório. Além de corrigir as falhas, esta etapa serve para mostrar aos futuros franqueados que o negócio funciona (CHERTO, 1989).

A quarta etapa do plano de franquias, segundo Cherto (1989) é o desenvolvimento do plano de *franchising* propriamente dito, que consiste em detalhar em pequenos planos e manuais operacionais como as franquias deverão operar. Estes manuais garantem a padronização e normalmente são anexados ao contrato de franquias, de modo a assegurar seu cumprimento. A quinta e última etapa consiste em plano de comercialização de franquias, que deverá conter a forma como as franquias serão comercializadas, como é feita a escolha dos franqueados, fato de suma importância para o sucesso da parceria. É nesta etapa que se define quando e como as campanhas publicitárias ocorrerão, e o auxílio de profissionais da área da publicidade e recursos humanos pode ser valioso.

Ferreira, Santos e Serra (2010) ratificam a importância de se montar um plano prévio antes de se decidir expandir por franquias. Os autores explicam que é imprescindível realizar um estudo de viabilidade, se atentando aos custos relacionados ao treinamento e instalação das novas lojas, bem como delimitar a dimensão potencial da rede, ou seja, quantas redes o território de atuação pode suportar e qual a área de influência de cada unidade franqueada.

Cherto (1989) alerta que nem sempre as empresas que adotam o *franchising* têm garantia de sucesso, visto que o sistema não é indicado para empresas que possuem produtos de difícil comercialização, organizações que não se dispõem a investir recursos necessários para planejar e gerir o sistema de franquias. Ainda assim, o referido autor considera que praticamente todos os ramos de negócio podem adotar o sistema: de uma clínica para tratamento de obesos, a empresa de locação de roupas, de escritórios de advocacia a agências de turismo, de videolocadoras a restaurantes *fast-food*.

4 Análise do Caso

De modo a auxiliar o professor em sala de aula, são indicadas possibilidades de solução das questões sugeridas para a discussão do caso. Ressalta-se que as leituras relacionadas à situação descrita, que podem apoiar a aplicação e discussão em sala, são aquelas citadas nas referências, relacionadas após a análise do caso.

A primeira pergunta proposta incita os participantes a discutirem os elementos que caracterizam a empresa estudada, bem como o empreendedor que está à sua frente. Neste momento, é importante que o professor ressalte elementos básicos da administração, como a estrutura da empresa e sua classificação quanto ao porte.

O professor poderá explorar nesta questão, as principais características de gestão das micro e pequenas empresas brasileiras, e fazer um paralelo com as dificuldades enfrentadas pela direção da empresa Famoso Pastel. Assim, os alunos devem identificar que: baixo volume de capital empregado, contratação direta de funcionários, baixo emprego de

tecnologias sofisticadas, utilização intensa de mão de obra não qualificada e baixo nível de terceirização são características presentes na empresa estudada bem como em outras microempresas no Brasil.

Além disso, deve-se discutir o perfil empreendedor de Petterson. O professor poderá fazer um breve relato sobre o conceito de empreendedorismo e o papel do empreendedor como agente deste processo. A iniciativa para criar o novo negócio, a paixão pelo que faz, a transformação do ambiente social e econômico, e a pré-disposição à assumir riscos são características bem identificáveis no dono da empresa.

O professor poderá fechar esta primeira pergunta, fazendo um elo entre o planejamento orientado para o sucesso apresentado no caso e a taxa de mortalidade das empresas brasileiras. Assim, observa-se que a falta de planejamento (que não é o caso da Famoso Pastel) é um dos motivos que mais afeta esta taxa no Brasil. Portanto, deve-se ressaltar a importância do planejamento que permite o empreendedor não só ter melhor entendimento sobre o próprio negócio, como também determinar e compreender as diversas variáveis que são críticas e decisivas na execução do projeto. No exemplo em discussão, a expansão via franquias foi feita a partir de um planejamento bem sucedido.

Para responder à segunda questão, Cherto (1989) considera que planejar através de um plano de franquias é fundamental para dar início a qualquer operação relacionada ao sistema de franchising, que tem o objetivo de expansão. Segundo o autor, cinco etapas são determinantes para este plano seja bem sucedido, quais sejam: (1) elaboração de um diagnóstico prévio, avaliando as características dos produtos/serviços, estrutura da empresa, marca, perfil dos gestores, potencial de comercialização, padronização e conhecimento do negócio; (2) desenvolvimento do conceito da operação – perfil de franqueados, público consumidor, operação das franquias –; (3) instalação de unidades-piloto para servir de laboratório; (4) desenvolvimento do plano de franchising; (5) plano de comercialização das franquias.

Observa-se que no caso do Famoso Pastel, todas as etapas foram cumpridas, a começar pelo planejamento dos sócios junto a uma empresa especializada em franchising que auxilia em todas o projeto. Além disso, Petterson mantém a primeira loja como experimento das outras franquias, para não só testar os processos mas também para certificar-se dos benefícios financeiros ao franqueado.

Com apenas 6 meses de funcionamento, vendo o potencial que o negócio vinha demonstrando e a crescente solidificação da marca - além das constantes perguntas de interessados em abrir uma loja no mesmo formato, os quais pensavam que a Famoso Pastel já se tratava de uma franquia por causa do seu layout - Petterson e seu sócio procuraram uma empresa de consultoria em franchising, a Dubnet, para analisar a possibilidade de expansão por esse sistema.

Observa-se assim, que o empreendedor possui bastante conhecimento da sua operação, que é testada à exaustão, para então ser repassada aos franqueados, bem como um *know-how* do negócio, que de acordo com o próprio dono é fácil de ensinar. Uma das desvantagens deste processo de expansão via franquias é a falta de controle de qualidade e padronização da operação, que remete à terceira questão do caso.

Para reduzir esta desvantagem, Petterson, por um lado, deixa a cargo da assessoria as questões legais da venda, e se encarrega ele mesmo de fazer todo o treinamento com o

franqueado. O dono da empresa acredita que os manuais de boas práticas são fundamentais para que a qualidade do serviço e do produto garantam a padronização da operação e, neste sentido, a marca não seja prejudicada em razão de alguma falha em uma das franquias.

A Dubnet ficou responsável pela parte de prospecção de pessoas interessadas em abrir uma franquia e também por lidar com os aspectos legais da venda, cobrando do franqueado a taxa de franquia, e estabelecendo os valores de compensação financeira, entre eles o valor dos Royalties e da taxa de fundo de publicidade.

Petterson e seu sócio garantiram o poder de vetar as negociações baseados na impressão apresentada pelo franqueado e no que definem ser melhor para o negócio, vendo a conformidade com o planejamento estratégico, que atualmente é de só fechar negócios em localidades situadas num raio de até 250km de distância de Uberlândia.

Durante o processo de abertura dessas lojas Petterson ficou encarregado de orientar os franqueados a respeito da formatação física da loja, transmitindo conhecimentos sobre a melhor forma de lidar com as obras, e ainda de fornecer treinamento formal para os franqueados, focando principalmente na parte operacional, que é considerada por ele como a que apresenta maiores empecilhos.

O processo de expansão via franquias requer planejamento rigoroso para que os riscos de fracasso do negócio sejam minimizados. A quarta questão do caso, discute as vantagens e desvantagens do processo de expansão por franquias. Para Petterson, a carga elevada de trabalho, aliado ao investimento de outrem foram importantes fatores que contribuíram para sua decisão.

O trabalho na loja era intenso, fator que só contribuiu para confirmar a decisão de expandir por franquias, já que este tipo de negócio diminuiria as suas responsabilidades, visto que, a gestão do estabelecimento recairia sobre um franqueado. Apesar do risco que confiar a marca do Famoso Pastel a um terceiro poderia apresentar, ele sabia que a pessoa escolhida deveria ser altamente motivada para realizar uma boa gestão.

Se por um lado, as responsabilidades sobre o negócio diminuem devido à presença do franqueado, por outro, a autonomia de ação também diminui. Assim, observa-se que existem vantagens e desvantagens quando se fala em expansão via franquias ou lojas próprias.

Em relação às lojas próprias, o risco do negócio é maior devido ao capital investido também ser mais elevado. Além disso, o dono da empresa tem total autonomia de decisão em relação aos rumos de cada loja. A expansão do negócio depende assim, da capacidade do empresário de financiar e gerir a empresa.

No sistema de franquias, há maior rapidez na expansão visto que o franqueador conta com o capital e a força de trabalho do franqueado para a abertura de novas unidades, fazendo com que se amplie a rede em uma velocidade muito superior do que lhe seria possível se dependesse exclusivamente dos seus próprios recursos (financeiros e humanos).

A quinta questão discute sobre essas questões e fica claro que o modelo de expansão escolhido pelos proprietários foi bem sucedida.

As primeiras franquias foram abertas e Petterson ficou satisfeito com o rumo que a expansão estava tomando, nenhum franqueado havia desistido, a consciência sobre a marca vinha crescendo e a padronização estava sendo mantida.

No sistema de franquias, o fato do franqueado querer recuperar o capital investido faz com que ele se empenhe mais em uma boa administração. Sua motivação tende a ser maior do

que um gerente contratado para administrar uma filial. Isso leva a melhores níveis de eficiência, melhores resultados, e conseqüentemente, ganhos para a franqueadora (CHERTO, 1989).

De toda forma, a última questão do caso aborda as desvantagens para o franqueador. Sabe-se que a grande vantagem de se investir numa franquia é ter acesso a uma marca já consolidada e conhecida. Além disso, os processos já estão bem definidos bem como os produtos e serviços oferecidos ao consumidor. Neste sentido, a operação fica bem mais tranquila, visto que o franqueador repassa todos os manuais referentes a ela.

Por outro lado, o franqueado sempre estará sujeito às condições do franqueador, com capacidade limitada de decisão sobre algumas questões que dizem respeito ao negócio como um todo. Neste sentido, ele precisa estar ciente das condições que lhe são impostas no contrato de franquia.

No caso do Famoso Pastel, o modelo parece ser bem sucedido, visto a boa relação que se impera entre franqueador e franqueado. Para Petterson, a escolha do potencial franqueado é de extrema importância para o sucesso de uma loja,

Ele acredita que um dos fatores que justifica este sucesso está na seleção cada vez mais rigorosa em relação aos franqueados. Petterson sempre valorizou e prezou pela manutenção da característica acolhedora com que sua loja atende aos clientes. Portanto, para ele, é fundamental que o candidato a franqueado apresente amistosidade para com os possíveis clientes, atendendo-os da melhor forma possível. Assim, ser simpático, educado, bem disposto e cativante são características fundamentais para o franqueado.

Visto que se trata de um negócio com atendimento direto ao consumidor, no ramo alimentício, a estratégia de selecionar os candidatos a franqueador com vistas a suas habilidades e características pessoais parecem ser condizentes com os requisitos para o sucesso do negócio. Em outros tipos de franquias, talvez estes detalhes não fizessem diferença, no entanto, para o Famoso Pastel, parece mesmo que o perfil empreendedor está diretamente ligado à uma loja bem sucedida.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE REDES DE FRANQUIAS DO SETOR DE FRANCHISING BRASILEIRO**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

BECKER, Sabrina. **Franchising: um bom negócio que requer planejamento**. Revista Destaque Gaúcho, Novo Hamburgo, ano 14, p. 22-27, ago. 2007.

CHERTO, Marcelo. **Franchising: Revolução no Marketing**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw - Hill, 1989.

DIAS, J. C. **Principais conflitos do sistema de franchising: Caso Yázigi internexus**. 2004. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. **Ser Empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GIGLIOTTI, B.S. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (orgs.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 3-16.

OLIVEIRA NETO, U.M.; ANDREASSI, T. O perfil do franqueado e a propensão ao risco. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (orgs.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 35-51.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CHERTO, M.; RIZZO, M.. **Como comprar sua franquia passo a passo.** Makron Books: McGraw-Hill, 1991. 147p.

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

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2007, 13 ed. 4980.

MENDEZ, M.; LEHNISCH, J. P. **Como fazer da franquia um bom negócio.** São Paulo: Nobel, 1991. 144p.

RIBAS, JOÃO. **Por dentro de uma franquia.** Sebrae: Maneco, 2006. 202p.