



Quando expandir através de franquias

Consagrado como um modelo eficaz para a expansão de redes de varejo, o modelo de franquias apresenta desafios próprios e que precisam ser endereçados pelo franqueador.

O sucesso de uma empresa que deseja expandir suas operações através de franquias está intimamente ligado à capacidade que ela tem em oferecer aos potenciais franqueados diferenciais sustentáveis, elementos aos quais eles, sozinhos, dificilmente conseguiriam ter acesso. Estes diferenciais estão presentes em uma ou mais das seguintes categorias:

Marca: um franqueador que possua uma marca conhecida, mesmo em locais onde ainda não atua, consegue promover uma velocidade na aceitação da mesma junto a clientes e a potenciais franqueados. Este atributo pode ser suficiente para convencer um empresário a investir em uma determinada atividade em conjunto com a empresa franqueadora, ao invés de criar uma marca própria. Empresas como Blockbuster e Casa do Pão de Queijo têm na marca um de seus principais pontos de diferenciação e de argumento de venda de suas franquias.

Produto: muitas vezes é a dominância de uma ou mais partes do ciclo de produção de determinada mercadoria ou serviço que repousa o diferencial de um franqueador. Qualquer empresário pode facilmente montar uma loja para a venda de cosméticos em geral, mas se quiser vender produtos com a qualidade de um O Boticário terá que "ceder" a um modelo de franquias e sujeitar-se às condições impostas pelo franqueador. É no produto, seja no seu desenvolvimento (incluindo pesquisas, seleção de matéria prima, etc) ou em sua produção, que está a grande razão para investir em franquias como Mr. Pretzel, Dunkin' Donuts e outras.

Modelo de Operação: em alguns casos vemos o diferencial de um franqueador estampado em forma de sua metodologia de



trabalho. O que é vendido ao franqueado não é uma marca nem tampouco um produto. Franquias de ensino de idiomas é um bom exemplo disto: é possível abrir um curso de inglês e desenvolver seu negócio ao logo dos anos, mas é mais fácil encurtar o ciclo de aprendizagem através da absorção de um modelo de negócios já testado e aprovado.

É óbvio que à medida que uma franquia se desenvolve ela passa a colecionar diferenciais em mais de uma das categorias acima e, com o tempo, uma realimenta a outra. Desta forma uma franquia que começou apoiada em produto (como exemplo a já citada Casa do Pão de Queijo) hoje já se apóia, fundamentalmente, na força de sua marca.

O que se observa no mercado é que muitas empresas optam pela franquia como formato preferencial de expansão por razões práticas (falta de capacidade de investimento, por exemplo), mas esquecem-se de avaliar se possuem uma real proposta de valor a oferecer a seus franqueados. A consequência disto é que o franqueado, após entender um pouco mais de sua nova atividade, percebe que os diferenciais teoricamente propostos pelo franqueador significam pouco na prática. Com isto buscam alternativas e criam suas próprias marcas.

Seja qual for o diferencial apresentado por um franqueador, o sucesso de um plano de expansão baseado em franquias depende de uma série de características que muitas vezes passam despercebidas ao franqueador ao se analisar esta alternativa de crescimento. São elas:

Capacidade de Gestão Operacional: o modelo de franquia impõe desafios distintos de uma operação própria. Rapidamente passa-se a ter empresários cuja saúde de seus negócios depende da capacidade do franqueador dar o apoio prometido durante a fase de venda da franquia. Normalmente a carga de demanda é alta e muitas vezes os franqueadores subestimam o esforço e não aumentam sua estrutura operacional de forma



compatível a esta demanda. Custear toda a estrutura de suporte com as receitas de royalties pode se tornar uma tarefa difícil e com pouca rentabilidade, especialmente no início de um plano de expansão baseado em franquias onde a receita é pequena em comparação às despesas.

Plano de Rede: ser capaz de determinar, com base em estudos de mercado cuidadosamente realizados, o formato físico e a disposição de sua rede de lojas é fundamental para o sucesso do negócio como um todo. Delegar esta atividade ao franqueado pode representar problemas futuros de difícil resolução. Um ponto o local errado não se conserta nunca!

Seleção de Franqueados: fala-se muito em perfil adequado de franqueados, mas na prática o que se vê são processos seletivos baseado na capacidade econômica do candidato. Isto porque, como dito acima, boa parte das redes decide pela franquia como forma de expandir por restrições de capital. Nestes casos a real adequação do candidato à atividade que ele terá que desempenhar pode perder importância e o resultado no longo prazo é desastroso.

Capacidade de Inovação: para que um franqueador mantenha sua posição forte junto ao franqueado, a ponto de convencer a este de que os royalties pagos compensam, é fundamental que seja criado um processo de inovação contínua, seja em produto ou em metodologia. A capacidade de reinventar-se é o que garante a sobrevivência de uma rede de franquias.

Em resumo o que expomos neste artigo e defendemos é que as empresas que desejam desenvolver seus negócios utilizando o modelo de franquias devem analisar, com muito cuidado e atenção, se possuem capacidade para criar e sustentar diferenciais e se estão preparadas para suportar as demandas de parceiros comerciais exigentes. Caso a resposta a uma



ARTIGOS

destas questões seja frágil, é melhor pensar em outra alternativa!!!!

Alexandre F. Nunes é sócio-diretor da DealMaker Ltda.