



### Franchising: Indo Além do Básico

Por Daniel B. Carneiro da Cunha (\*)

Nos anos 90, o Brasil vivenciou um surto de crescimento do modelo de redes de distribuição baseadas em franquias. Hoje o país é o 3º maior franqueador do mundo em número de pontos, que chegam a 53 mil e abrangem 600 diferentes redes franqueadoras, com faturamento anual de R\$ 25 bilhões. Este modelo tornou-se um dos principais canais de distribuição de produtos e serviços do país, e um dos mais dinâmicos setores da economia, com crescimento médio anual de 25% nos últimos dez anos.

Este fenômeno pode ser explicado por uma série de acontecimentos:

- A abertura da economia brasileira promovida a partir dos anos 90 facilitou a entrada de diversas marcas internacionais no país;
- A baixa disponibilidade e o alto custo do capital tornaram o modelo de franquias uma atraente alternativa para expansão de redes de distribuição, permitindo o compartilhamento dos investimentos com pequenos investidores-operadores;
- A tecnologia de 'franchising' foi rapidamente absorvida e replicada por empresas nacionais de médio porte e utilizada para expandir suas redes de forma acelerada.

O fato é que este modelo de negócio está fortemente consolidado em nosso país. Isto criou suas próprias dinâmicas competitivas no mercado, uma das quais é a disputa entre as diversas redes para atrair potenciais franqueados.

O potencial franqueado, ao optar por investir numa franquia ao invés de um negócio independente, está buscando alguns elementos básicos que a adesão a uma rede proporciona:



- **Força da Marca:** ao aderir a uma marca já construída, o franqueado se beneficia de sua identificação pelos consumidores. Ao participar de uma rede, também participa do esforço conjunto de investimento contínuo no desenvolvimento desta marca.
- **Tecnologia:** traduzido, isto quer dizer um produto ou serviço bem definido e com padrão reconhecido de qualidade. Implica também em desfrutar de um esforço contínuo de desenvolvimento de novos produtos e serviços impulsionado pela rede.
- **Escala:** a participação na rede garante escala na negociação com fornecedores e, conseqüentemente, tende a resultar em melhores margens operacionais. Garante também melhores condições de custo nos investimentos conjuntos em preparação do ponto de vendas, bem como em publicidade, impactando diretamente na capacidade de fortalecimento da marca.
- **Gestão:** basicamente diz respeito à transferência do "know-how" operacional para a comercialização adequada dos produtos e serviços. Seu componente mais evidente está na estrutura de treinamento de pessoal disponibilizada pela maioria dos franqueadores.
- **Outros:** os mais notáveis benefícios adicionais hoje disponibilizados pelas redes de franquias são o investimento no ponto de vendas (ex. McDonald's) e a disponibilização de linhas de financiamento competitivas negociadas em bloco junto a instituições financeiras.

Quando consideramos, portanto, a dinâmica competitiva entre franqueadores, esses são os cinco pilares sobre os quais eles devem buscar se diferenciar aos olhos dos potenciais franqueados.

Logo, cabe aos franqueadores buscar identificar maneiras de diferenciação com base em cada um desses pilares. Este exercício produz considerações interessantes.



A tecnologia é a que oferece menos flexibilidade para melhorias significativas. Claro que melhorias pontuais são possíveis, mas ao definir sua linha de atuação, define-se o segmento no qual a rede estará para sempre inserida. A atratividade do segmento de atuação, que é componente fundamental na decisão de investimento por parte do franqueado, já está definida *a priori*, e dificilmente pode ser influenciada de forma independente pelo franqueador. A competição passa a se dar com base em quem tem o melhor produto em cada segmento, o que por si só já representa desafio suficiente. O esforço de melhoria de produto e expansão eficiente do portfólio de ofertas, baseado numa compreensão profunda do mercado (expectativa dos consumidores x posicionamento dos competidores) é, portanto, um elemento chave para assegurar a atratividade de uma franquia sobre outra dentro de um mesmo segmento.

A capacidade de criar e continuamente alimentar a força de uma marca está intimamente ligada à capacidade de investimento da rede como um todo e, portanto, tendem a ter vantagem as redes de maior porte, que congregam maior capital para esta finalidade. Contudo, apesar do mercado de consumo ser fortemente sensível a volumes de investimentos no que diz respeito a publicidade, em determinados nichos há amplo espaço para a criação de marcas reconhecidas e preferidas pelo público-alvo com menores volumes de investimento, que não são necessariamente voltados à massa, mas a um grupo consumidor mais específico. É o caso, por exemplo, de serviços de saúde, educação e lazer – vide , a Monkey, que tem como público-alvo jovens adolescentes. Mais especificamente, jovens adolescentes ligados à cultura de vídeo-games e informática. Suas ações de comunicação podem, portanto, desconsiderar qualquer meio que não chegue de forma direta e impactante a este grupo e os recursos, mesmo se forem escassos, podem ser muito bem direcionados. Uma rede de fast-food, por exemplo, não tem esta mesma clareza na definição de seu público, pois atende a grupos heterogêneos de clientes, e é obrigada a optar



por comunicações dirigidas àquela parte de sua base de clientes considerada prioritária.

Outra forma de se diferenciar é a aplicação mais eficiente dos recursos de marketing, com planos que combinem ações 'guarda-chuva' com ações locais, voltadas ao ponto de vendas específico. Grandes redes muitas vezes são pouco flexíveis neste sentido, e franqueados se ressentem de não ter suas necessidades mais específicas contempladas nos investimentos.

Escala é fundamentalmente uma questão de tamanho. Portanto, a maior atratividade neste aspecto depende do tamanho da rede existente e da visibilidade que o potencial franqueado tem sobre o crescimento futuro da rede. Redes em ritmo acelerado de expansão, ainda que menores, podem ser mais atraentes do que redes grandes cujo crescimento futuro deixa dúvidas. Além disso, o objetivo de se obter escala está em garantir melhor rentabilidade à operação, o que pode ser obtido a partir de outras iniciativas relacionadas à gestão. Uma grande rede pode propiciar boa escala de negociação para seus franqueados, mas pode falhar em apoiá-los em outros aspectos da gestão do negócio que impactam de forma relevante no resultado, levando a uma operação menos rentável.

É na gestão, contudo, que a maioria das redes franqueadoras ainda tem as maiores oportunidades de criarem diferenciais competitivos aos olhos de seus potenciais franqueados. Com algumas exceções, a grande maioria das redes franqueadoras se restringe ao básico no que diz respeito ao apoio oferecido na otimização da gestão dos pontos de vendas de seus franqueados, e atuam de forma limitada na gestão estratégica da rede. Tendem a se limitar à transferência do "know-how" operacional básico. Contudo, entre redes de franquias já solidamente estabelecidas no mercado, isso é apenas o mínimo para garantir sua sustentação, mas insuficiente para agregar competitividade a sua proposta de valor para o franqueado. As melhores e mais competitivas redes de varejo são aquelas que



vão além de uma operação meramente eficiente – são, sim, aquelas que continuamente desenvolvem e aplicam inteligência sobre seu negócio, resultando nas operações MAIS eficientes de sua categoria. Seja ela uma rede própria, seja uma rede de franquias, seja uma rede mista, a capacidade de gestão estratégica do negócio é fundamental, e se reflete diretamente na qualidade da gestão de cada ponto de venda.

Este preceito se aplica em todos os níveis da gestão, mas a maior dificuldade das redes franqueadoras hoje está em gerar conhecimento estratégico que possa ser transferido aos seus franqueados. O básico, descrito nos pontos acima, já é feito por grande parte dos competidores nesta arena (ainda que nem sempre bem feito). Mas são poucas as redes que vão além. Alguns exemplos de conhecimento estratégico que podem e devem ser transferidos ao franqueado:

- Gestão de marketing: infelizmente no Brasil existe uma tendência negativa generalizada de entender 'marketing' como sendo publicidade. Marketing é muito mais do que isso, envolve a capacidade de entender o mercado, avaliar objetivamente seus competidores diretos e indiretos, identificar elementos de competitividade relevantes e traduzir isso em ações de impacto e resultado. Poucos franqueadores dominam essa disciplina, e menos ainda têm sucesso em transferir esse "know-how" crítico de gestão a seus franqueados, criando uma relação de dependência e atrofia, que no longo prazo aleija a capacidade de evolução da rede;
- "Know-how" retalhista: pergunte a qualquer gestor de rede quais são as variáveis que impactam de forma crítica suas vendas e ele será capaz de produzir uma lista bastante completa. Peça que ele ordene a relevância de cada uma dessas variáveis, e em seguida confronte isso com resultados estatísticos, obtidos com base na aplicação de modelos comprovados de análise, e você irá se deparar com grandes surpresas. Uma rede de varejo provê a chance ímpar de se realizar trabalhos precisos de aferição destes elementos, mas

são poucas as que se dão ao trabalho de extrair e processar essa inteligência inerente ao seu modelo de negócio. Processos como esse ajudam a identificar ações críticas que podem ser replicadas por toda a rede, cuja relação com o resultado do negócio é estatisticamente comprovada. Muitas vezes ações simples e de importância menosprezada podem revelar-se bastante impactantes.

- "Know-how" em planejamento: o empreendedor é, em geral, um homem afeito à ação, e num país com pouquíssima tradição de planejamento em todos os níveis como o Brasil, a cultura de planejamento do negócio é pouco apreciada e difundida. Contudo, operar um ponto de vendas é um desafio análogo ao de operar um grande conglomerado corporativo de qualquer natureza e, da mesma forma que uma grande empresa se beneficia da capacitação em planejamento, um empreendedor que opere um único ponto de vendas pode extrair benefícios relevantes de técnicas de planejamento estruturado de seu negócio.

- Gestão operacional por melhores práticas: muitas redes acreditam que melhores práticas se definem por observações empíricas que fazemos ao longo do dia a dia em uma operação, a essa ou aquela iniciativa de sucesso que vimos ser praticada em determinado ponto de vendas, ou a um conjunto de indicadores básicos de performance mas sem nenhuma inteligência aplicada, publicados periodicamente. Na realidade, a identificação de melhores práticas relevantes e replicáveis é tarefa muito mais complexa e que demanda estruturação adequada, competências específicas, ferramentas sofisticadas de mensuração, e que requer processos muito bem planejados e geridos para replicação.

Existe muito espaço para que franqueadores criem os diferenciais competitivos que a um só tempo assegurem uma gestão eficiente de suas redes e gerem diferenciais de atratividade, diretos e indiretos, para seus potenciais franqueados. O desafio de capturar essas oportunidades passa por uma visão mais abrangente do que significa ser competitivo



## ARTIGOS

---

como franqueador, e pela absorção cultural mais intensiva das práticas de gestão de varejo que produzem, comprovadamente, resultados positivos.

(\* ) Daniel B. Carneiro da Cunha é sócio-diretor da DealMaker