

FATORES RELEVANTES DA FRANQUIA NA ANÁLISE DOS CUSTOS E RENTABILIDADE PARA O FRANQUEADO

Katia Cristina Coelho
Bacharel em Ciências Contábeis pela UFSC

Ilse Maria Beuren
Doutora em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP
e Professora Titular do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC

*O trabalho discute
o sistema de Franchising
enquanto opção de negócio
em mercado competitivo
enfazando o gerenciamento
da atividade a partir da identificação
de fatores relevantes
na análise dos custos operacionais
e na busca da melhor rentabilidade
a ser alcançada na ótica do franqueado.*

1 INTRODUÇÃO

Com a internacionalização da economia brasileira, onde as barreiras comerciais são quebradas, o mercado consumidor está se tornando mais exigente e competitivo. Isto deve-se ao fato dos consumidores estarem expostos a uma gama diversificada de produtos e serviços nacionais e internacionais

Inegavelmente, a economia mundial vem sofrendo grandes transformações. Pois, o crescimento acelerado de novas tecnologias, o aumento da concorrência, entre outros fatores, requer a adaptação das empresas a estas mudanças. Tal implica também no surgimento de novas formas de comercialização, para rapidamente preencher as tendências deste novo mercado.

O *franchising* surge, então, como uma alternativa para aqueles que pretendem ter seu próprio negócio com pouco investimento inicial e comercializar uma marca já estabelecida no mercado, tornando-se um franqueado.

O *franchising* é um sistema relativamente novo no Brasil – onde o franqueador cede ao franqueado o direito de utilização de sua marca em troca do pagamento de algumas taxas – mas que vem tendo um crescimento acelerado no mercado mundial.

No entanto, comercializar uma marca famosa e trabalhar com um nível de investimento pouco significativo não são os únicos itens necessários para manter-se neste mercado competitivo. É essencial o conhecimento dos seus custos e, por conseqüência, a adoção de uma política para gerenciá-los.

Neste sentido, pretende-se apresentar, neste artigo, uma abordagem geral sobre o sistema *franchising*, sobretudo na ótica do franqueado, dando ênfase nos custos que incorrem e na rentabilidade que pode ser alcançada pelo mesmo.

2 ASPECTOS GERAIS DO SISTEMA FRANCHISING

Segundo Leite (1991, p. 29), o *franchising* teve seu início através da concessão do direito de utilização de uma marca pelo franqueado, permitindo que este comercialize produtos em nome do proprietário. Atualmente o seu conceito está mais abrangente. Na revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (*Franchising*, 1990, p. 7), ele é caracterizado como sendo um sistema de distribuição de produtos e serviços em que é cedido ao franqueado, não apenas o direito de utilização de uma marca, mas também a transferência de tecnologias por parte do franqueador.

O *franchising* é composto de duas figuras: o franqueador e o franqueado. Schneider *et al.* (1991, p. 105) explicam que o primeiro consiste da “empresa que cede o direito de utilização de sua marca por terceiros, e que fornece as condições para viabilizar a franquia”. Enquanto o segundo é “aquele que adquire os direitos de operar utilizando a marca de outra empresa, seguindo o padrão de funcionamento preestabelecido por esta”.

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de interação e comunicação entre franqueado e franqueador. É essencial que ambos trabalhem em conjunto, busquem os mesmos objetivos, tenham uma relação harmônica, com transferência de experiências. Enfim, que caminhem numa mesma direção e em parceria para alcançar o sucesso do negócio.

Para tornar-se um franqueado, o candidato deverá escolher o ramo de negócio com que mais se identifica, procurando caracterizar o nicho de mercado. Leite (1991, p. 134) afirma que o franqueado deve optar por um produto que tenha uma demanda restrita, mas que seja essencial aos consumidores; ou escolher um mercado desconhecido, mas para isso é necessário investir em tecnologia e fazer uma pesquisa para conhecer a possível aceitação ou não do produto.

3 VANTAGENS E DESVANTAGENS EM SER UM FRANQUEADO

O *franchising*, assim como qualquer outro tipo de empreendimento, apresenta vantagens e desvantagens para aqueles que aderem ao sistema como franqueados.

Lehnisch & Mendez (1991, p. 94) enumeram algumas vantagens para o franqueado, se este aderir a uma rede de franquia séria, e as chamam de “*check-list* do franqueado feliz”, destacando-se entre elas as seguintes:

- utilização de uma marca conhecida e de boa reputação, com *know-how* que o franqueador levou anos para elaborar e com investimentos elevados;
- conta com um treinamento inicial que o deixará apto a conduzir o negócio;
- aplica estratégias de *marketing* desenvolvidas pelo franqueador a fim de promover a divulgação do produto;
- reduz custos, visto que gastos como os de publicidade são rateados entre os demais franqueados, além da possibilidade de existir uma central de compras que trabalha em conjunto com a rede, obtendo preços menores junto aos fornecedores;

- conta com alguns serviços colocados à disposição pelo franqueador: contabilidade, gestão *etc.*;
- redução de risco, visto que o franqueado não está sozinho, pertencendo a uma rede séria.

Cherto (1988, p. 60) acrescenta que o franqueado possui ainda a vantagem de uma maior facilidade na instalação do negócio. Isto porque, contará com a assistência do franqueador na escolha do ponto, aquisição de materiais, orientação na conduta e administração da unidade. Além disso, o desenvolvimento contínuo de novos produtos e aprimoramento dos antigos por parte do franqueador.

No entanto, o *franchising* também oferece algumas desvantagens. Lehnisch & Mendez (1991, p. 95) apontam como uma das principais desvantagens do sistema, para o franqueado, os compromissos financeiros que este tem com o franqueador, pagando taxas em troca da utilização da marca e da assistência oferecida pelo mesmo. Especialmente se os serviços prestados não forem condizentes com os valores cobrados. Saliem também como desvantagem a exigência de alguns franqueadores na exclusividade de abastecimento dos estoques. Isto impossibilita que os franqueados adquiram produtos talvez a preços menores de outros fornecedores.

Diante do exposto, infere-se que aquele que se propõe a ingressar no sistema como franqueado encontra vantagens e restrições. Cabe aos interessados analisar os pontos positivos e negativos do negócio e o grau de risco que está disposto a assumir.

4 CUSTO DO FRANQUEADO NO PROCESSO DE FRANQUIA

Ao decidir-se pelo sistema, o franqueado deve superar alguns obstáculos. Uma das barreiras enfrentadas, talvez a mais difícil, é gerenciar os custos envolvidos no processo de franquia.

Martins (1996, p. 25) define custo como “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. Sendo assim, além dos custos de um negócio tradicional, seja indústria, comércio ou prestação de serviços, no *franchising*, em específico, o franqueado pos-

sui alguns custos adicionais característicos do sistema.

Ressalte-se que todos os gastos que incorrerão para o franqueado devem ser discriminados na Circular de Oferta de Franquia (COF). De acordo com Schwartz (1994, p. 51), a COF

“deve estimar o investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia. O franqueador também deve fornecer informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e que tipo de coisas as taxas remuneram ou o fim a que se destinam”.

O primeiro pagamento a ser feito pelo franqueado, conforme Schwartz (1994, p. 53), é a taxa inicial “em geral de valor fixo, que o franqueado faz ao franqueador pela cessão de uso da marca e de seus símbolos visuais e para ter acesso total aquela franquia”. O autor acrescenta ainda que, a cobrança ou não desta taxa, bem como seu valor varia de acordo com cada franquia. Para a formação do seu valor são considerados alguns fatores, tais como a representatividade da marca, o apoio repassado na fase de implantação da franquia, os custos incorridos na sua estruturação, dentre outros.

Foster (1995, p. 49) diz que esta taxa

“é concebida para compensar o franqueador dos custos de colocar uma franquia em operação. Geralmente, esta taxa é aplicada pelo franqueador nos custos de recrutamento e treinamento do franqueado, bem como no apoio dado no planejamento e na inauguração do negócio”.

Observa-se que esta taxa não representa um lucro para o franqueador por permitir a utilização de sua marca, mas sim, um valor que este recebe do franqueado para fornecer toda a estrutura básica para implantar e operar a franquia.

Schwartz (1994, p. 53) aponta que, além de uma taxa inicial, o franqueado deve efetuar o pagamento de *royalties*. Isto

“é o que o franqueado paga periodicamente ao franqueador pelo uso contínuo

de sua marca, pelo apoio permanente que recebe e pelo acesso a melhorias. Em geral, é um percentual fixo sobre o faturamento mensal, pago no início do mês seguinte".

O valor dos *royalties*, de acordo com Foster (1995, p. 54), é calculado sobre o faturamento bruto ou líquido da unidade franqueada. Sendo que, no Brasil, predomina sobre o primeiro, variando geralmente entre 0,5 a 15%, aumentando à medida em que há crescimento no número de unidades franqueadas. Acrescenta ainda que, há casos que, em vez de *royalties*, é cobrado um valor fixo mensal ou semanal. E, em outros casos, há uma taxa embutida nos preços dos produtos fornecidos pelo franqueador.

Lehnisch & Mendez (1991, p. 89) advertem que "é indispensável que o candidato possa destacar no contrato a prestação de serviços que o franqueador compromete-se a oferecer desde o início e durante todo o período de colaboração". Isto porque, são estes serviços que justificam a cobrança desta taxa. Portanto, o franqueado deve observar se os serviços oferecidos à sua franquia são compatíveis com os *royalties* cobrados. Além disso, se este custo adicional está sendo corretamente aplicado pelo seu franqueador e onde está sendo utilizado.

Outro custo característico deste sistema consiste nas taxas de propaganda pagas pelos franqueados da rede. Segundo Foster (1995, p. 56),

"esta taxa é uma contribuição para um fundo nacional ou regional destinado a financiar as principais campanhas de propaganda, em nome de todos os franqueados contribuintes. O tipo mais comum de taxa de propaganda é um percentual calculado sobre o faturamento bruto da unidade franqueada".

Cherto & Hayes (1996, p. 27) consideram que, pelo fato desta taxa constituir um fundo de propaganda, torna-se uma vantagem ao franqueado, visto que financia campanhas publicitárias de grande abrangência que lhe seria financeiramente inviável se realizadas de forma individual. Com o fundo, estes gastos são rateados entre todos os franqueados, reduzindo, desta forma, seus custos.

No entanto, nem todos os franqueadores mantêm um fundo de publicidade. Foster (1995, p. 57) esclarece que "diversos sistemas de franquia exigem que os franqueados realizem e paguem por suas próprias promoções". Dessa forma, o franqueador poderá perder o controle sobre a imagem do negócio e a sua uniformidade.

Foster (1995, p. 48) enumera ainda outras taxas que podem ser cobradas por alguns franqueadores, entre elas, taxas de consultoria, serviços contábeis, uso de computador, *leasing* ou aluguel de equipamentos *etc.* As suas bases de cálculo variam de acordo com cada franquia.

Diante do exposto, observa-se que, para sobreviver neste mercado competitivo, cabe ao franqueado adotar uma política de gestão de seus custos, a fim de minimizá-los sem provocar redução na qualidade de seus serviços.

5 ASSISTÊNCIA OFERECIDA AO FRANQUEADO PELO FRANQUEADOR

Por conta da taxa de entrada e dos *royalties* pagos pelo franqueado, o franqueador também se compromete a dar algum tipo de assistência a fim de auxiliá-lo na operação da franquia. Assistência esta que pode ser oferecida desde o processo de estruturação até a operacionalização da franquia, dependendo de cada franqueador.

Neste sentido, é importante que o franqueado faça uma análise minuciosa da Circular de Oferta de Franquias, onde devem ser discriminados os tipos de assistência oferecidos pelo franqueador. Schwartz (1994, p. 28) diz que "o franqueado deve ter apoio e aprendizado permanentes, não só na instalação como também na operação da franquia".

De acordo com Lehnisch & Mendez (1991, p. 91), é fundamental que o franqueador forneça ao franqueado diversas formas de assistência:

"estrutural e estratégica - para que antes, durante e mesmo depois da inauguração o franqueado tenha retaguarda para operar rapidamente, sem ter que descobrir tudo; e promocional e de criação de um mercado - para que logo o franqueado possa contar com um número suficiente de consumidores e evolua sem muitas dificuldades".

Para Schwartz (1994, p. 47), a assistência à inauguração não se restringe apenas a área administrativa, abrange também o auxílio oferecido ao *layout* e padrões arquitetônicos do ponto; na compra e aluguel de equipamentos; orientação financeira, buscando financiamento junto a bancos, quando necessário; entre outras modalidades.

Outro apoio que pode ser oferecido pelos franqueadores diz respeito aos estoques. Segundo Loiola (1996, p. 439), em um estudo realizado com 51 franqueados de 4 setores, apontou que "o suprimento das unidades franqueadas é de exclusiva responsabilidade do franqueador em 60,87% dos casos".

Nos casos em que há exclusividade de abastecimento, de acordo com Lehnisch & Mendez (1991, p. 89), o franqueador deve beneficiar o franqueado com uma central de compras que disponha de uma quantidade suficiente de produtos para lhe assegurar a rentabilidade com uma boa qualidade e preços competitivos. Dessa forma, o franqueado poderá ter segurança no abastecimento de sua unidade.

Para Schneider *et al.* (1991, p. 68), com a existência de uma central de compras,

"o franqueador detém a maior parte do processo de compras, transferindo sua experiência e benefícios para o franqueado, que não necessita, assim, passar pela fase de pesquisa de fornecedores quanto a preço, qualidade e pontualidade de entrega. Outra grande vantagem para o franqueado é a possibilidade de participar dos ganhos adquiridos via redução de preço em função das compras em grande escala."

Assim, é imprescindível que o franqueador não se limite a prestar assistência apenas na fase de implantação da franquia. Para a franquia manter-se nesse mercado competitivo é preciso muito profissionalismo, buscando, cada vez mais, o sucesso de seus franqueados. E, este sucesso será alcançado com maior êxito se ele puder dispor, ao longo da atividade de seu negócio, de uma assistência permanente de alguém mais experiente, ou seja, do franqueador. Aliás, são estas assistências oferecidas pelo franqueador que justificam o pagamento das taxas próprias do sistema.

6 RENTABILIDADE DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADO

Ao pretender ingressar num novo negócio, muitos empreendedores procuram estimar a rentabilidade que este proporcionará, a fim de analisar a sua atratividade e viabilidade econômica.

Matarazzo (1985, p. 108) utiliza a expressão retorno sobre investimento para designar rentabilidade. Diz que esta é uma taxa que serve para medir a eficiência da empresa em gerar lucros.

Schneider *et al.* (1991, p. 107) definem a rentabilidade do franqueado como sendo "o lucro obtido pelo franqueado (expresso em valor absoluto ou em porcentagem sobre a receita líquida de vendas)".

Cherto (1988, p. 66) explica que um dos passos a ser realizado pelo franqueado, antes mesmo de aderir ao sistema, é fazer um estudo para verificar se a rentabilidade que o negócio lhe proporcionará é suficiente para cobrir as despesas operacionais e ainda possibilitar uma margem de lucro aceitável.

Denota-se que, assim como em qualquer outro empreendimento, é fundamental também no *franchising* a realização de uma análise da sua viabilidade econômica, a fim de evitar o ingresso num negócio que possa estar destinado ao fracasso.

Para estimar a rentabilidade que a franquia pode proporcionar, Foster (1995, p. 128) explicita que o franqueado deverá fazer um plano de negócios. O primeiro componente deste plano é a previsão das receitas. Esta previsão poderá ser obtida através de informações sobre as vendas de uma unidade típica daquela franquia, cedida pelo franqueador. Se este considerar confidenciais estas informações, o franqueado deve procurar descobrir a quantidade média de vendas dos demais franqueados e o preço médio praticado pelos mesmos.

O próximo passo, conforme Foster (1995, p. 131), é fazer uma estimativa das despesas em que a franquia irá incorrer mensalmente, tais como despesas com salários, encargos e benefícios, aluguel, tarifas públicas, serviços profissionais (contador, advogado), comissões de vendedores, manutenção de equipamentos, entre outras des-

pesas que poderão ser incorridas de acordo com o tipo de negócio. O autor alerta ainda que, essa estimativa deve ser, se possível, realista, a fim de evitar a obtenção de um lucro fictício. Por fim, acrescenta que o franqueado deverá efetuar o cálculo das taxas a serem pagas ao seu franqueador.

Aqueles que aderem ao sistema, como franqueados de uma rede de franquias séria e bem estruturada, inegavelmente deverão incorrer, além dos custos comuns a outros empreendimentos do mesmo setor, em alguns custos adicionais próprios do sistema. Cabe a este planejar e estruturar-se de maneira adequada, optando por uma franquia de custo menor, mas com uma boa estrutura e *know-how* estabelecido, a fim de conseguir estabelecer-se no mercado e obter a rentabilidade almejada.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as rápidas transformações que a economia mundial vem sofrendo, as empresas, para manter-se neste mercado competitivo, estão buscando parcerias.

O *franchising* apresenta-se como uma alternativa, visto que o franqueador poderá desenvolver sua marca com pouco investimento em parceria com o franqueado. Além disso, este poderá contar com a assistência de alguém mais experiente no ramo dos negócios.

Todavia, o empreendedor que pretende aderir ao sistema como franqueado deve, antes de mais nada, conhecer a marca que pretende comercializar, isto é, deve escolher uma marca forte, aceita pelo público consumidor, com *know-how* estabelecido, atuando num mercado em expansão. Não obstante, precisa procurar um franqueador que ofereça assistência não apenas na fase inicial, mas também no desenvolvimento da franquia.

Entretanto, quanto custa tudo isso para o franqueado? Custa uma taxa inicial, *royalties* periódicos, entre outros valores que o franqueador poderá cobrar por conta da assistência por ele prestada. Valores estes que devem ser controlados pelo franqueado, a fim de verificar se os serviços oferecidos são compatíveis com as taxas cobradas, e se estes custos adicionais estão sendo

corretamente aplicados para os fins a que se destinam.

É imprescindível também, neste processo, que o franqueado faça um estudo da viabilidade do negócio, para que possa verificar se a rentabilidade que o investimento lhe proporcionará é suficiente para, além de cobrir os custos de um empreendimento tradicional, cobrir os custos extras do sistema e ainda possibilitar uma margem de lucro aceitável.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHERTO, M. R. *Franchising: revolução no marketing*. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- , HAYES, J. P. *Quem tem medo do Franchising?* São Paulo: Cherto, 1996.
- FRANCHISING – censo o retrato da expansão. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, São Paulo, n. 23, dez. 1990.
- FOSTER, D. L. *O livro completo do franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- LEHNISCH, J., MENDEZ, M. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.
- LEITE, R. C. *Franchising na criação de novos negócios*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOIOLA, E. *et al.* Retrato do sistema brasileiro de franchising sob a ótica de um conjunto selecionado de franqueados. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. *Anais...* [s.n.t.].
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATARAZZO, D. C. *Análise financeira de balanços: abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985. v. 2.
- SCHNEIDER, A. A. *et al.* *Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese, 1991.
- SCHWARTZ, J. C. *Franchising: o que é, como funciona*. Brasília: SEBRAE, 1994.