

O MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS AO SETOR

THE FRANCHISING MARKET IN RIO GRANDE DO SUL: AN ANALYSIS OF BARRIERS TO THE SECTOR

Dr. Julio Cesar de Oliveira ¹
Bel. Rodrigo Drebes Scarinci ¹

Recebido em: 02/07/2019
Aceito em: 09/07/2019

juliocesaroliveira@terra.com.br

Resumo: O presente artigo tem por objetivo principal analisar as barreiras existentes à entrada no mercado de franquias do Rio Grande do Sul, bem como entender quais os principais motivos, na concepção dos franqueados e possíveis franqueados, para a adoção deste modelo de negócios. Para se atingir o objetivo proposto foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, com o intuito de entender as principais barreiras existentes no setor, sendo aplicada entre franqueados e possíveis investidores do mercado de franquias. O estudo concluiu que o mercado de franquias possui como principais barreiras as políticas governamentais, os custos de mudança e a necessidade de capital. No entanto, os empreendedores optam por adquirir uma franquia a fim de não só romper as barreiras de entrada como transformá-las em uma vantagem competitiva para a empresa franqueada.

Palavras-chave: Franquias. Mercado. Barreiras de entrada.

Abstract: The objective of this paper is to analyze the barriers to entry in the franchise market in Rio Grande do Sul, as well as to understand the main reasons for the adoption of this business model in the view of franchisees and possible franchisees. In order to reach the proposed objective, a research was developed with the purpose of understanding the main barriers in the sector, being applied between franchisees and possible investors in the franchise market. The study concluded that the franchise market has as main barriers government policies, costs of change and the need for capital. However, entrepreneurs choose to purchase a franchise in order to not only break the entry barriers but make them a competitive advantage for the franchisee.

Keywords: Franchising. Market. Barriers to entry.

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Porto Alegre – Rio Grande do Sul - Brasil.

1. INTRODUÇÃO

O setor de franquias, segundo a Associação Brasileira de Franchising (2018), faturou, no ano de 2018, o montante de R\$ 174,8 bilhões, o que correspondeu a 2,5% do PIB brasileiro. Este mercado, apesar da recessão que vem ocorrendo no país, manteve seu crescimento acima dos dois dígitos no período compreendido entre 2005 e 2013, crescendo 7,1 % no ano de 2018, e com estimativa de crescimento ainda maior para 2019.

Desse modo, o objetivo principal deste estudo consiste em descobrir e analisar quais são as principais barreiras existentes no setor de franquias no Rio Grande do Sul, bem como fazer um panorama do setor e entender quais os principais motivos, na ótica dos franqueados e possíveis franqueados, para a adoção deste modelo de negócios. Para atingir o objetivo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa para entender as principais barreiras existentes no setor. A pesquisa foi aplicada aos franqueados e possíveis empreendedores do mercado de franquias. As respostas foram aglutinadas e analisadas com base nos conceitos de economia industrial sobre as barreiras de mercado.

Este artigo está organizado em três seções, além dessa breve introdução e das considerações finais. Na segunda seção, se encontra o referencial teórico que serve de base à análise, abordando os conceitos de barreiras de entrada. A terceira seção trata de temas pertinentes ao mercado de franquias, tais como seu surgimento, concepções de franquias e evolução desse setor. Por fim, a última seção faz uma análise referente às barreiras de entrada no mercado de franquias gaúcho, sob a ótica dos franqueados e dos possíveis franqueados, com base na pesquisa elaborada por esse estudo, e as razões apresentadas pelos entrevistados para a escolha desse tipo de negócio.

2. BARREIRAS À ENTRADA NO MERCADO

Segundo Kupfer e Hasenclever (2013) a concepção de barreira de entrada no mercado constitui-se de qualquer fator que dificulte mais a entrada de novos competidores em um dado mercado, e que torne possível a existência de lucros exorbitantes contínuos nessa indústria. Entretanto, existem divergências na definição operacional de barreiras à entrada na literatura de economia industrial.

De acordo com Bain (1968), são quatro as principais barreiras que dificultam a entrada no mercado: diferenciação do produto, vantagens absolutas de custo, necessidades iniciais de capital e economias de escala. Porter (1979), por outro lado, à luz do seu modelo das cinco forças, onde busca analisar o nível de concorrência no âmbito do desenvolvimento da indústria e estratégia empresarial, apresenta novos aspectos à abordagem das barreiras à entrada.

A ameaça à entrada de novos competidores, uma das cinco forças de Porter, coloca um limite na rentabilidade de um mercado. Diante da existência de uma grande ameaça no mercado, as empresas já consolidadas utilizam-se das barreiras para dissuadir novos entrantes. Sendo assim, para Porter, existem sete principais fatores que agem como barreiras de entrada para as demais

empresas entrantes: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição e/ou desvantagens de custos, independente de escala e políticas governamentais.

2.1 Economias de Escala

Essas economias surgem quando as firmas estabelecidas produzem volumes maiores para desfrutar de menores custos por unidades, ou seja, o custo médio de longo prazo reduz quando há um incremento na capacidade produtiva. Economias de escala são possíveis devido à existência de uma distribuição dos custos fixos, o emprego de novas tecnologias, ou ainda, uma melhor coordenação dos fornecedores, entre outros fatores. Assim, firmas que adquirem capacidade produtiva mais elevada possuirão economias de escala que lhe garantirão custos menores em relação às firmas com uma capacidade produtiva menor.

As economias de escala tornam-se barreiras à entrada no momento em que a escala mínima eficiente praticada entre as empresas do setor forem maiores que as praticadas pelos potenciais concorrentes. Desta forma, as empresas que tiverem interesse em entrar em um dado mercado, deverão possuir capacidade produtiva para tal ou aceitar uma desvantagem de custo em relação às outras firmas, ficando com custos mais elevados e lucros reduzidos.

2.2 Diferenciação do Produto

Outra barreira existente é a da diferenciação de produtos. Esta se pode caracterizar como uma barreira à entrada na existência de uma grande lealdade dos clientes com os produtos fabricados pelas firmas atuantes no mercado. No momento em que uma empresa cria uma fidelização de uma parcela do público por seus produtos, vê sua elasticidade-preço da demanda reduzir. Pode-se entender como uma forma de concorrência extrapreço, na qual o controle de preços se dá pela criação de um mercado particular. Os principais aspectos desta diferenciação se dão quanto ao local de oferta, qualidade do produto e percepção da marca, ocorrendo modificações no design ou até mesmo nos aspectos técnicos dos produtos.

Deste modo, as firmas entrantes possuem duas estratégias de penetração nos mercados, seja vendendo seus produtos a um preço inferior ao praticado pelas firmas já estabelecidas ou investindo um valor considerável na divulgação desta nova marca. Gastos exorbitantes em publicidade acabam elevando os custos da firma entrante, o que reduz os possíveis ganhos da empresa; na mesma medida, a redução de preços prejudica fortemente a rentabilidade da empresa, ambas sendo difíceis de serem mantidas por um longo período.

2.3 Necessidade de Capital

A necessidade de investir um grande montante de recursos financeiros a fim de competir com empresas previamente instaladas pode acabar dissuadindo novos operadores. Conforme Fagundes e

Pondé (2004) as razões que justificam esse fato são de que os bancos tendem a ser relutantes em fazer empréstimos às firmas desconhecidas, e cobram juros mais elevados pelos possíveis empréstimos para firmas sem reputação estabelecida.

As barreiras de capital são em decorrência da existência de elevadas escalas mínimas de eficiência. Quanto maior for a necessidade de recursos financeiros para iniciar um empreendimento, maiores serão as barreiras à entrada. Estes custos provêm de instalações, estoques iniciais, publicidade, pesquisa e desenvolvimento (P&D), entre outros. Ressalta-se que essas barreiras se intensificam na medida em que estes custos são irrecuperáveis ou com um grau mais elevado de risco, o que é o caso de pesquisa e desenvolvimento.

2.4 Custos de Mudança

Os custos de mudança são os custos que os compradores enfrentam quando mudam de fornecedores, marcas ou produtos. Tais custos podem surgir de uma grande variedade de fatores, incluindo a natureza dos produtos, as características dos clientes e também das estratégias das firmas. No caso de uma empresa, quando esta opta por alterar fornecedores, acaba por ter de se adaptar com novas especificações de um produto, devendo moldar os funcionários as novas especificidades dos produtos, além de modificar processos ou sistemas de informação, entre outros.

Na existência de tal barreira, as empresas instaladas possuem altas taxas de retenção dos clientes num dado mercado. A exploração dos custos de mudança acaba por suavizar uma concorrência de preços com base na construção de uma vantagem “first mover”, que proporciona ao fornecedor a imposição de um preço prêmio ao cliente, mesmo no caso de possuir um produto análogo ao concorrente, propiciando lucros extraordinários.

2.5 Acesso aos Canais de Distribuição

Um canal de distribuição pode ser denominado como um conjunto de organizações que tornam um produto ou serviço disponível ao consumidor. Para o estabelecimento de uma nova firma em um mercado, se faz necessário a utilização destes. Assumindo que as empresas instaladas em um dado mercado possuam canais de distribuição consolidados, as firmas entrantes deveriam convencer esses canais de distribuição a aceitarem seus produtos, o que possivelmente incorreria em custos, tais como investimentos em publicidade e descontos de preços, o que reduziria a lucratividade da empresa entrante.

Em alguns casos, estes canais podem estar saturados, tanto por estratégia das firmas consolidadas quanto por estruturas com poucos compradores, tornando uma barreira tão elevada ao ponto de ser necessária a criação de uma estrutura própria para tal. Quanto mais limitados os canais, mais difícil será a entrada de um novo concorrente no mercado.

2.6 Desvantagens de Custos Independentemente da Escala

Segundo Kupfer e Hasenclever (2013), Bain teria sido o primeiro autor a falar sobre o fato de que a entrada inicial e o aprendizado com as experiências garantiriam às firmas custos impossíveis de serem atingidos pelos potenciais concorrentes. Independentemente da escala, empresas atuantes no mercado possuem vantagens que não estão disponíveis às rivais.

De acordo com Porter (1979), estas vantagens podem derivar de fontes como tecnologias patenteadas, acesso preferencial a fontes de matérias-primas, localização geográfica favorável, identidade da marca previamente constituída e também de economias de aprendizagem. Logo, as firmas potenciais entrantes no mercado, por não possuírem essas vantagens, possuiriam lucros menores até adquiri-las ao longo do tempo.

2.7 Políticas Governamentais

As políticas governamentais podem prejudicar ou até mesmo ajudar a entrada de novos concorrentes. A criação de barreiras pelo governo não só pode dificultar a entrada, como impedir o ingresso de novas empresas em um mercado. Tais barreiras podem advir de políticas de crédito a empresas já estabelecidas, regulamentações do mercado, exigência de licenças, e até mesmo de elevada carga tributária. Em contrapartida, segundo Porter (1979), o governo pode também reduzir as barreiras, seja através de financiamento de pesquisas ou de subsídios.

Por fim, este tópico buscou sintetizar as principais barreiras, existentes na literatura econômica, que dificultam a entrada de novas empresas nos mercados. Para efeitos desse artigo, será utilizado o critério de barreira adotado por Porter, no que tange a indústria de franquias, que consiste exatamente o assunto abordado no próximo tópico.

3. O MERCADO DE FRANQUIAS

A primeira parte dessa seção tem por objetivo traçar um breve histórico, tanto em termos mundiais quanto nacionais do surgimento das franquias. A segunda parte, por sua vez, busca esclarecer a concepção de franquias, bem como mostrar as diversas etapas de desenvolvimento do sistema de franquias, e por final, os segmentos existentes de franquias no Brasil.

3.1 Breve Histórico

De acordo com o The American Heritage Dictionary, a palavra franchising vem de um antigo termo francês - franche - e tem como significado uma transferência de um direito, outorga de um privilégio ou uma concessão exclusiva (FRANCHISING, 2017). Na idade média, uma franquia era um privilégio dos soberanos das terras. Os soberanos concediam a certo grupo de indivíduos o monopólio de algumas atividades da região durante um período de tempo, havendo uma contrapartida financeira aos mesmos para que fossem usufruídos esses privilégios. Segundo Bernard (2008), essa cobrança, geralmente, vinha de um percentual do lucro do negócio, o que foi chamado de royalty (taxa aos reis).

Em meados dos anos 1900, formas similares ao modelo atual de franquias eram vistas em empresas como General Motors, que buscava expandir suas revendas de automóveis, e Coca-Cola, que permitia que firmas distintas engarrafassem e distribuíssem seus produtos. A precursora deste modelo teria sido a Singer Sewing, empresa produtora de máquinas de costura, que, após a guerra de secessão nos Estados Unidos, estabeleceu uma rede de concessionários independentes para comercialização de sua produção.

O boom do franchising iniciou por volta de 1920, onde empresas de mercearias, locadoras de veículos e redes de alimentação iniciaram suas trajetórias no segmento de franquias. Logo após a Segunda Guerra Mundial, este modelo obteve uma grande aceleração, com a abertura de diversos negócios por ex-combatentes americanos que voltaram da guerra sem experiências e estudos, mas com vontade de ter seu próprio negócio.

O sistema de franquias como é conhecido hoje tem como precursor a rede de fast-food McDonald's, que, a partir de 1954, começou a operar com métodos padronizados e formatados com facilidade de reprodução, tornando-se uma das maiores referências do mercado de franquias no mundo. Em relação ao Brasil, a empresa pioneira do modelo de franquias no país foi a escola de idiomas Yázigi, abrindo suas primeiras franquias em 1963. Durante um longo período, o setor de franquias permaneceu sem grandes relevâncias no cenário nacional. Segundo Ribeiro et al. (2013), no final da década de 1970, houve uma grande expansão do setor, devido à chegada de grandes redes internacionais, tais como o McDonald's. Neste ínterim, surgiram redes nacionais no setor, como O Boticário e a rede de fast-food Bob's.

No final dos anos oitenta, foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF), entidade sem fins lucrativos, para promover o crescimento das franquias no país. Outro fator relevante foi o surgimento da Lei de nº 8.955/94, que regulamentou o sistema de franquias nacional. Esta nova segurança jurídica, aliada à estabilidade econômica adquirida com o plano real, propiciou o cenário ideal para o crescimento do setor no Brasil.

3.2 Definição e Setores do *Franchising* no Brasil

O sistema de franquias, também conhecido como franchising, é um modelo de negócios criado a partir da premissa do licenciamento, onde existe uma relação entre duas partes: franqueado e franqueador. Segundo Lafontaine e Blair (2005, p. 3) franchising consiste em “um arranjo contratual entre duas partes legalmente independentes, onde uma delas, a franqueadora, concede o direito de vender seus produtos e/ou usar suas marcas e modelo de negócios em uma dada localização por um período determinado de tempo ao franqueado”.

A legislação brasileira, no art. 2º da Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994, estabelece como definição de franquia “o sistema pelo qual um 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”. (BRASIL, 1994).

Para a melhor compreensão do assunto, este estudo se apropriará dos conceitos sintetizados por Ribeiro et al. (2013), descritos no livro *Gestão Estratégica do Franchising*, que, a despeito de existirem diferentes interpretações, dada a distribuição mundial do modelo de negócios, preserva seus principais elementos nos conceitos: (i) franqueadora: empresa que concede a franquia, sendo considerada detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio; (ii) franqueado: proprietário de uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou mesmo uma pessoa jurídica; (iii) franquia: a unidade de negócio (estabelecimento) operado e gerado pelo franqueado; (iv) taxa de franquia: valor pago na concessão da franquia que se refere ao direito de fazer parte da rede e acessar todo o know-how da franqueadora, bem como o uso da marca; (v) taxa de royalties: valor pago com uma periodicidade definida pelos serviços prestados pela franqueadora ao franqueado; (vi) taxa de marketing: valor pago pelo franqueado para criar um fundo gerenciado pela franqueadora para campanhas nacionais, regionais ou locais; (vii) circular de oferta de franquias (COF): documento legal no qual estão definidas todas as condições gerais do negócio, no que se refere a direitos e obrigações das partes; e (viii) contrato de franquia: documento legal que deve fazer parte da COF e que regerá toda a relação entre as partes.

O sistema de franquias passou por diversas etapas de desenvolvimento no que tange à profissionalização e sistematização de processos. Na atualidade o sistema de franquia, segundo Schneider et al. (1991), está dividido em gerações. As gerações surgem para aumentar as garantias tanto para franqueador, quanto para franqueado.

A primeira geração, também conhecida como “franquia de marca”, é caracterizada por uma insuficiente orientação e apoio, com processos de padronização e práticas quase inexistentes, resumindo-se em um fornecimento de produtos e licenciamento de marca, com ou sem exclusividade para o franqueador. Como exemplos, existem as engarrafadoras de bebidas, revendas de automóveis e postos de combustíveis. Nas Franquias de produtos, segunda geração, observa-se um aumento no suporte aos franqueados (SOARES; MARTINS; SOUSA, 2012). Esta modalidade seria um aprimoramento da anterior, com licenciamento de marca e fornecimento de produtos - todavia, agora, com exclusividade ao franqueado. Nesta geração, surgem as primeiras exigências quanto a padronizações e regras, sendo o franqueador o responsável por orientar o negócio, porém sem um controle muito efetivo.

A terceira geração, denominada como “franquias de negócio formatado” (business format franchising), tem em seu cerne, além do licenciamento de marca e produto, a transferência do know-how operacional, estratégias de marketing, manuais de operação, normas de funcionamento, controle de qualidade, treinamento de funcionários, entre outros aspectos. O padrão é rígido, no qual grande parte dos processos está documentada e instrumentalizada para os franqueados, centralizando, nas franqueadoras, todos os aspectos relativos à marca e a imagem, cabendo-lhes acompanhar o dia a dia das operações de todos seus franqueados. Este modelo é mais frequente na alimentação (principalmente fast-food), serviços, negócios e varejo.

A quarta geração estão as franquias mais evoluídas, no que diz respeito à qualidade e quantidade dos serviços prestados pelo franqueador. Por fim, as franquias da quinta geração empregam o mesmo modelo de franquia da quarta geração com garantia de recompra da unidade

para o franqueador. Dentre algumas vantagens estão: menor risco ao franqueado, treinamento mais rigoroso do franqueado, maior exigência na escolha dos franqueados, e redução dos conflitos jurídicos (PLÁ, 2001). Salienta-se, ainda, que através do modelo de franquia ocorre o encurtamento da curva de aprendizagem, devido a transferência de conhecimento do franqueador ao empreendedor (GIGLIOTTI, 2012).

O setor de franchising brasileiro possui uma vasta gama de empresas atuantes. Para uma melhor análise do mercado, a ABF divide o setor em onze segmentos. As divisões em segmentos e subsegmentos, de acordo com o Guia Oficial de Franquias da ABF (2016), fornecem um panorama global do mercado de franquias no Brasil (Quadro 1).

Quadro 1 – Segmentos e subsegmentos do setor de franquias no Brasil

Segmento do Setor de Franquias	Principais Subsegmentos
Alimentação	Bares, restaurantes, <i>self service</i> , <i>fast-food</i>
Casa e Construção	Imobiliárias, construção civil, artigos do lar
Comunicação, Informática e Eletrônicos	Comunicação, eletrônicos e informática
Entretenimento e Lazer	Serviço de entretenimento e eventos
Hotelaria e Turismo	Agências de turismo, franquias de hotel
Limpeza e Conservação	Lavanderias, serviços de limpeza
Moda	Acessórios pessoais, calçados e vestuário
Saúde, Beleza e Bem-Estar	Cosméticos, perfumaria, esporte e recreação
Serviços Automotivos	Peças e acessórios, locação de veículos
Serviços e Outros Negócios	Consultoria, logística e outros negócios
Serviços Educacionais	Escolas de idiomas e de capacitação

Fonte: ABF (2016).

Salienta-se, em relação aos segmentos do setor de franquia no Brasil, que todos apresentaram crescimento no ano de 2018. Entretanto, segundo a ABF (2019), a alimentação foi o segmento de maior representatividade sobre o faturamento total do setor no país.

4. MERCADO DE FRANQUIAS NO RIO GRANDE DO SUL

Essa seção se encontra dividida em três partes. Na primeira parte apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na segunda, realiza-se a análise da pesquisa concernente ao grau de satisfação dos franqueados e a motivação dos franqueados e potenciais franqueados para escolha de franquias como modelo de negócio. Na última, efetua-se a análise sobre as principais barreiras encontradas por franqueados e possíveis investidores, no que tange ao mercado de franquias do Rio Grande do Sul.

4.1 Procedimentos Metodológicos

Em função de seus propósitos e de suas características, a pesquisa em questão baseia-se na abordagem qualitativa. Segundo Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa exige “a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada”

Para analisar tanto as barreiras à entrada no mercado gaúcho de franquias, quanto às razões que levaram a adoção de franquias como modelo de negócio, elaborou-se dois formulários. Um formulário destinado aos franqueados, e outro para empreendedores com interesse em investir no mercado de franquias.

Os questionários foram compostos por perguntas descritivas e de múltipla escolha. As perguntas buscam traçar o perfil do entrevistado, o grau de satisfação do franqueado com o modelo de franquias, os benefícios apontados, tanto pelos franqueados como pelos investidores, para se investir em uma franquia, e o entendimento das barreiras existentes no setor. Ressalta-se ainda que escala adotada para avaliação, nas questões de múltipla escolha, foi graduada de 1 a 5, sendo “1” um grau de importância muito baixo; “2”, um grau baixo; “3”, um grau médio; “4”, um grau alto; e “5”, um grau muito alto.

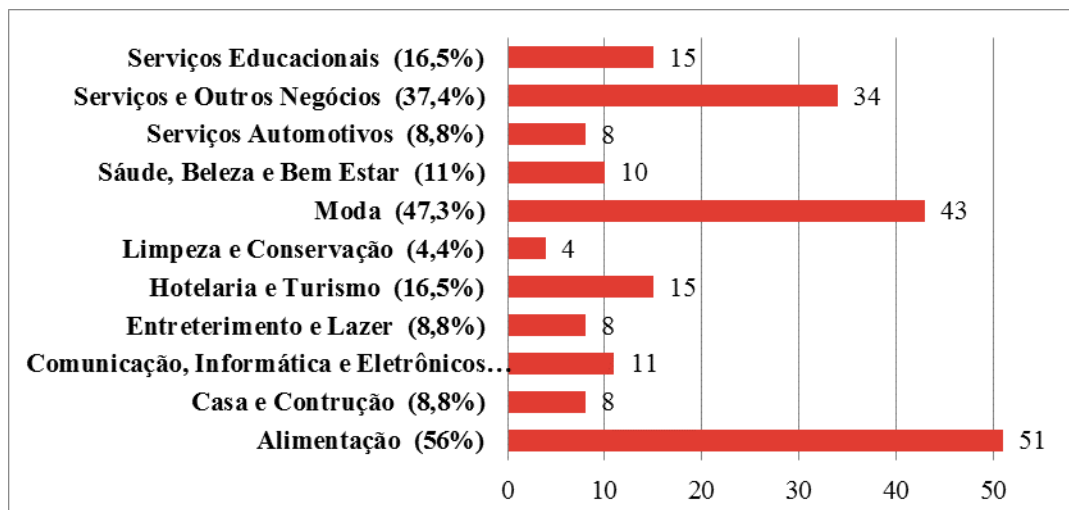
A pesquisa foi disponibilizada na internet, durante todo o mês de março de 2019, e divulgada, sobretudo, através de correio eletrônico a diversos franqueados e possíveis investidores. A pesquisa conseguiu atingir uma amostra total de 131 pessoas, sendo 91 investidores e 40 franqueados. Posteriormente à coleta, os dados foram tabulados e analisados através de técnicas de natureza descritiva.

No tocante aos investidores, a média de idade do público entrevistado foi de 29 anos. Observa-se ainda que, nos investidores, a idade mínima verificada nos questionários foi de 18 anos, enquanto a máxima, de 59 anos. Em relação aos empreendedores que atuam ou atuaram no mercado de franquias, a média de idade de um franqueado ficou em 34 anos, e seus locais de atuação se concentram em Porto Alegre e região metropolitana, sendo apenas quatro unidades de outras regiões do Estado (serra, litoral, região central e região sudeste). Ressalva-se, por fim, que boa parte dos franqueados possui um número reduzido de unidades, onde 72,5% deles possuem entre uma e duas unidades, 17,5% entre três e quatro unidades, e apenas 10% com 5 ou mais unidades.

4.2 Motivação e Grau de Satisfação com o Modelo de Franquia

Referente aos potenciais empreendedores foi solicitado, seguindo a divisão elaborada pela ABF (2016), que escolhessem os setores de interesse em fazer a franquia. Pode-se observar, conforme o Gráfico 1, que, em média, cada investidor escolheu 2,3 setores de interesse, sendo o setor de alimentação o mais almejado, escolhido por 56% dos entrevistados. Esta constatação pode ser atribuída, possivelmente, ao fato de ser este segmento o mais avançado em relação a padronizações e formatos de negócios.

Gráfico 1 – Setores de maior interesse para investimento em Franquias



Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

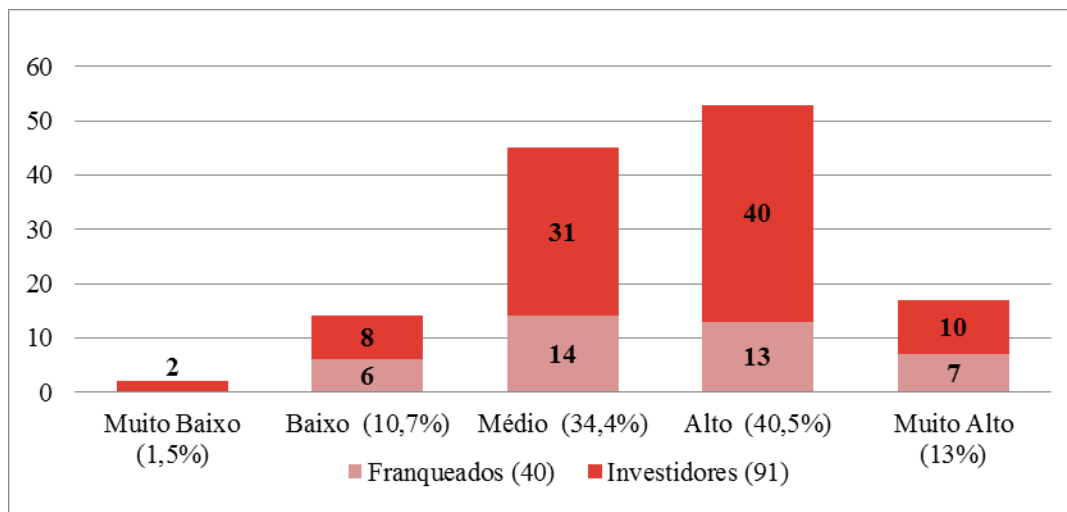
Os benefícios apontados pelos investidores na pergunta descritiva foram dos mais variados, havendo um consenso para a oportunidade de investir em uma marca consolidada com um modelo de negócios padronizado. Cabe ressaltar que, com menor frequência, porém com grande representatividade, surgiram temas como investimento compartilhado em marketing, investimento com menor risco, facilidade de ingresso no mercado, produtos de qualidade e distribuição de know-how. Os benefícios podem ser sintetizados em uma das respostas a esta questão: “Modelo de negócios estruturado de antemão, marca consolidada no mercado e não necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento”.

No tocante à satisfação dos franqueados com o modelo de negócios, observa-se um grau de satisfação médio de 3,93 em uma escala de 1 a 5 (cuja unidade representa muito baixa, e o cinco, muito alta). Este valor mostra que, de forma geral, os empreendedores têm uma satisfação alta com o modelo de negócios. Os benefícios apontados pelos franqueados na pergunta descritiva não diferiram dos investidores: marca consolidada e plano de negócios padronizado. Todavia, um benefício adicional pode ser acrescentado: o menor risco de investimento. Outros fatores relevantes seriam: suporte e assessoria da franqueadora, simplificação (trabalhar com apenas um fornecedor), escalabilidade, distribuição de know-how e marketing compartilhado.

4.3 Análise das Barreiras à Entrada no Mercado de Franquias do Rio Grande do Sul

Passando-se à análise das barreiras, os dados obtidos por meio dos questionários demonstram que necessidade de capital foi considerada um forte obstáculo de entrada no mercado de franquias. Para 53,5% dos entrevistados, essa barreira foi considerada alta ou muito alta. No entanto, para apenas 12,2%, foi avaliada baixa ou muito baixa conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 – A barreira de necessidade de capital na visão dos entrevistados



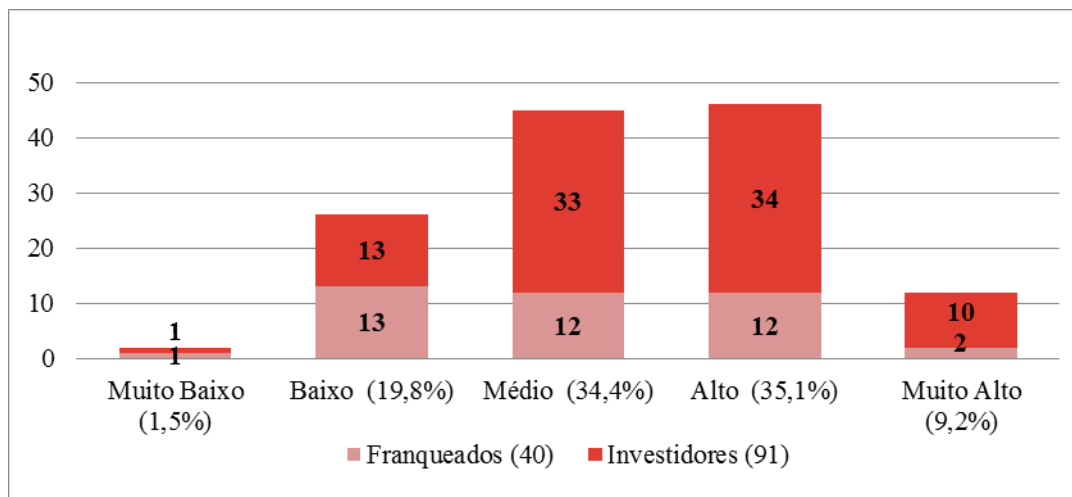
Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Este resultado não apresenta diferenças na ótica do franqueado e do investidor, sendo um grau médio de 3,53 para ambos os perfis estudados. A justificativa provém dos altos aportes financeiros necessários para se abrir uma franquia: quanto maior for a necessidade de recursos financeiros para iniciar um empreendimento, maior será a barreira à entrada. Inicialmente, ocorre o pagamento de uma taxa de franquia, que pode variar de marca a marca, além do aporte inicial para se montar uma loja nos padrões impostos pela franqueadora.

Outro fator que deve ser levado em conta na análise de investimento são as taxas mensalmente cobradas dos franqueados (royalties e taxa de marketing). Todas as taxas estão descritas no contrato de franquia, e irão acompanhar o franqueado ao longo da duração do contrato. No entanto, uma opção criada pelas próprias franqueadoras para diminuir essa barreira à entrada de novos investidores são os quiosques, as microfranquias, entre outras. Essa alternativa torna-se viável para investidores que não dispuserem de um capital inicial elevado.

No que diz respeito ao item economias de escala, assumiu-se que uma empresa de maior porte possuiria ganhos de escala superiores a empresas de pequeno porte, o que usualmente se confirma na prática. Dessa forma, questionava se a existência de grandes empresas no setor funcionaria como barreira de entrada de novas firmas. Essa barreira teve um grau médio de 3,28 pontos, mostrando que não possui influência tão acentuada. Conforme demonstrado no gráfico 3, apenas 35,5% dos entrevistados consideram essa barreira como alta. Os extremos não apresentam números muito significativos, tendo 1,5% dos entrevistados considerado essa barreira muito baixa, e 9,2% como muito alta.

Gráfico 3 – A barreira de economias de escala na visão dos entrevistados



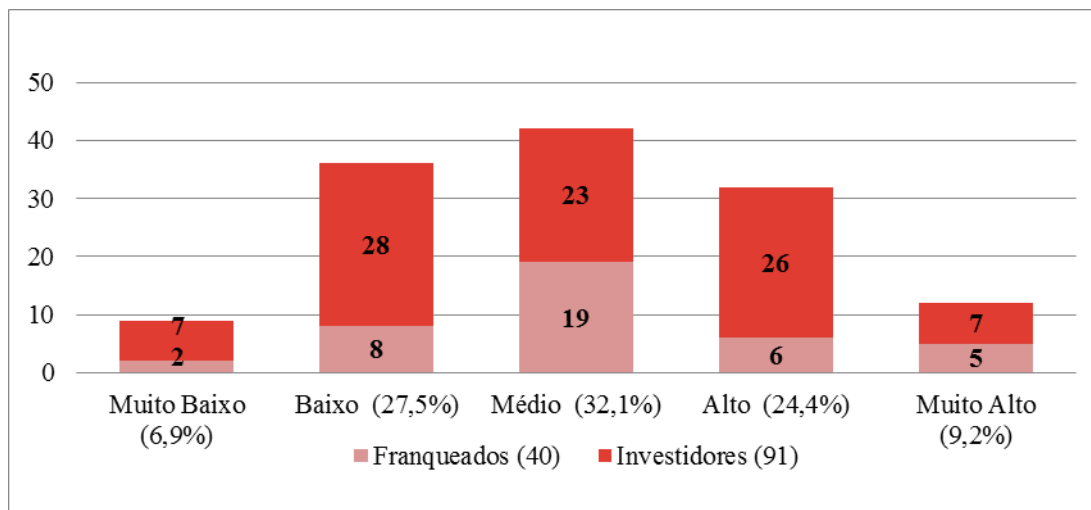
Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

No mercado de franquias, as economias de escala pecuniárias são comuns, pois o volume de aquisição de insumos de uma franqueadora cresce à medida que o número de franqueados aumenta, e isso gera, por sua vez, uma redução nos preços pagos por insumos pelas franqueadoras, que podem ser repassados aos franqueados como queda de custos nos produtos. Observa-se ainda que as economias de escalas reais também estão presentes. O capital proveniente das taxas de royalties é utilizado para, além de remunerar o franqueador pela marca, investir nos aperfeiçoamentos de técnicas e em P&D, o que aumenta a eficiência, pois causa um aumento na produção maior do que o aumento na aquisição de matérias-primas.

Apesar de a grande maioria das empresas do setor de franquias atuarem em um mercado de concorrência monopolística, salvo alguns setores oligopolizados, onde a diferenciação do produto tem papel importante, essa barreira não é considerada pelos entrevistados como sendo de grande relevância. Para ambos os perfis entrevistados, essa barreira mostrou-se a menos relevante dentre todas. O Gráfico 4 mostra que 34,4% dos entrevistados julga essa barreira como sendo baixa ou muito baixa, corroborando a ideia de ela não possuir grande relevância.

O motivo de os entrevistados não julgarem esta barreira tão relevante se deve ao alto grau de substituição existente entre os produtos comercializados nos segmentos que usualmente possuem franquias, como sapatos, vestuários, alimentação, e serviços entre outros. Adicionalmente, ressalta-se que, ao adquirir uma franquia, os empreendedores se valem da diferenciação gerada pelas franqueadoras por meio dos investimentos compartilhados em publicidade, investimento em P&D da franqueadora, entre outros.

Gráfico 4 – A barreira de diferenciação do produto na visão dos entrevistados

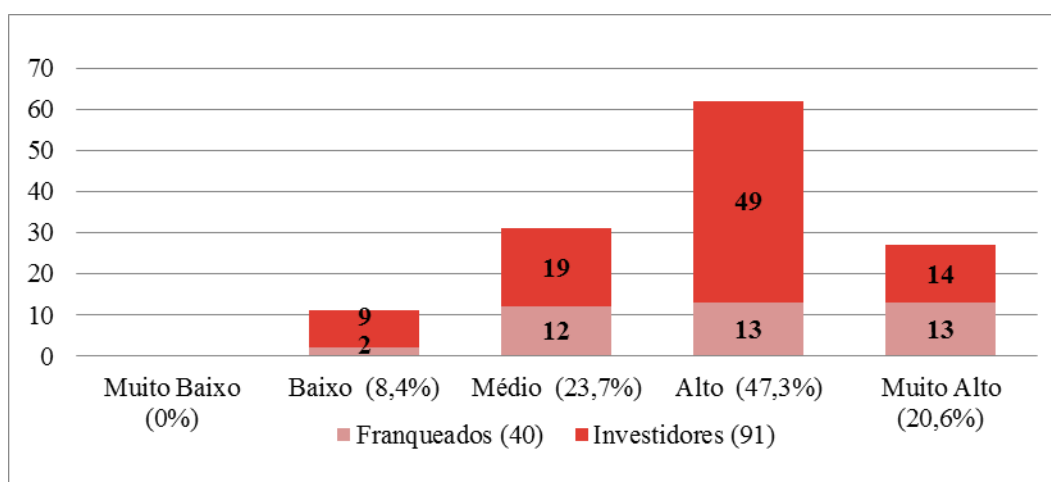


Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Custos de mudança são os custos que os compradores enfrentam quando mudam de fornecedores, marcas ou produtos. Conforme apresentado no Gráfico 5, apenas 8,4% dos entrevistados julgou essa barreira como sendo baixa; 23,7% consideraram-na média; e expressivos 67,9% julgaram-na alta ou muito alta. Sendo o grau médio encontrado de 3,77 pontos, esta ficou como sendo a segunda principal barreira ao setor.

Ao adquirir uma franquia, existe uma relação contratual que impede o franqueado de comprar produtos de outras marcas que não seja a estipulada em contrato pelo franqueador. O período dos contratos é variado; entretanto, o rompimento deste contrato (para trocar de fornecedor) implica em altas taxas, sejam elas estipuladas no contrato, ou somente a perda do investimento inicial, que pode ser bem elevado, dada a padronização inicial necessária. Esse fato explica a alta quantidade de respostas que consideram essa barreira elevada para o setor.

Gráfico 5 – A barreira de custos de mudança na visão dos entrevistados

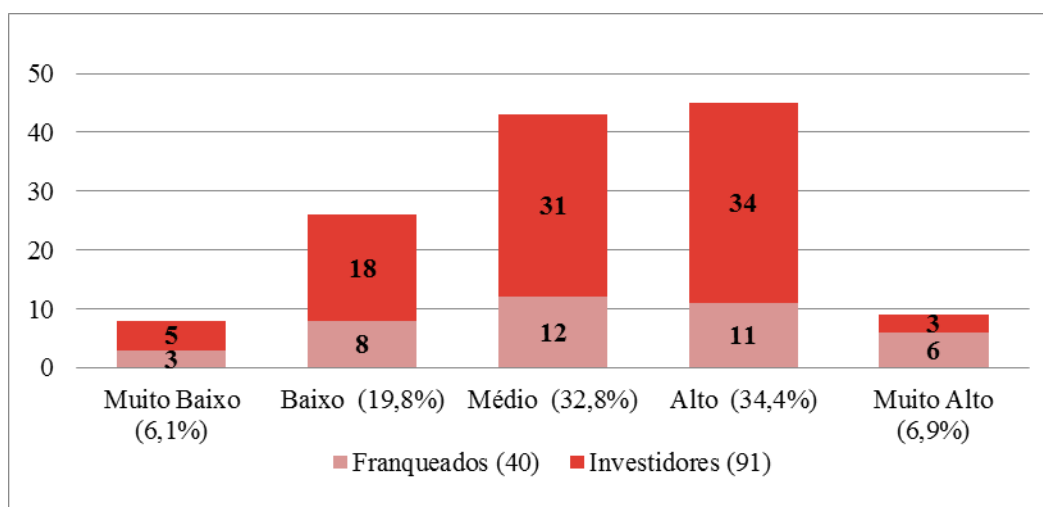


Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Acessos aos canais de distribuição mostrou ser um obstáculo à entrada mais fraco, atingindo um grau médio de 3,14. Conforme o Gráfico 6, nota-se que essa barreira se constitui na segunda com

maior índice de “muito baixo” da pesquisa. Também se observa que o número de entrevistados que escolheu a opção “muito alta” foi o menor dentre todas as barreiras.

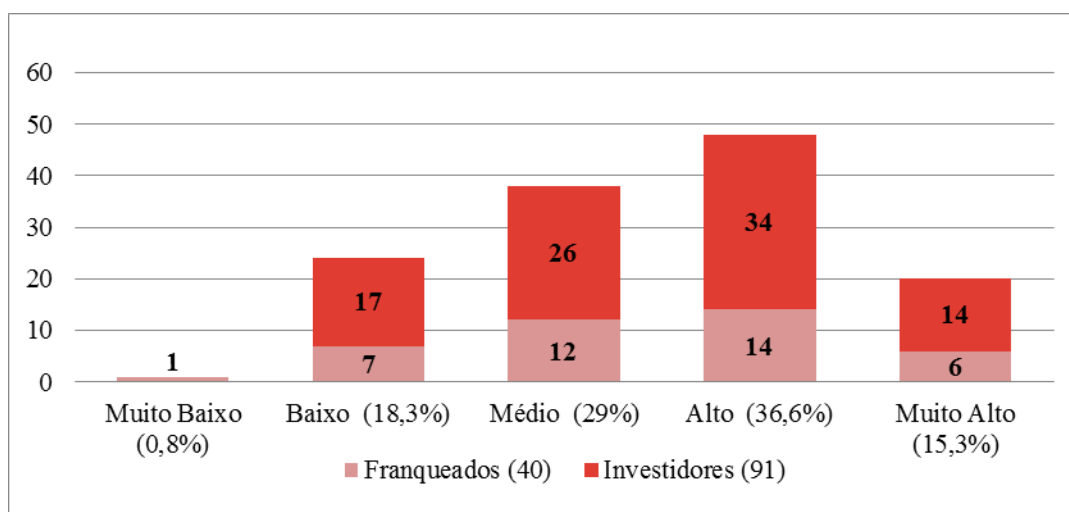
Gráfico 6 – A barreira de acesso aos canais de distribuição na visão dos entrevistados



Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

As desvantagens de custo independentemente da escala são consideradas uma barreira alta à entrada no mercado. Segundo o Gráfico 8, 51,9% dos entrevistados entendem-na como uma barreira alta ou muito alta; 29%, uma barreira média; e 19,1% consideraram-na uma barreira baixa ou muito baixa.

Gráfico 8– A barreira de desvantagem independente de escala na visão dos entrevistados

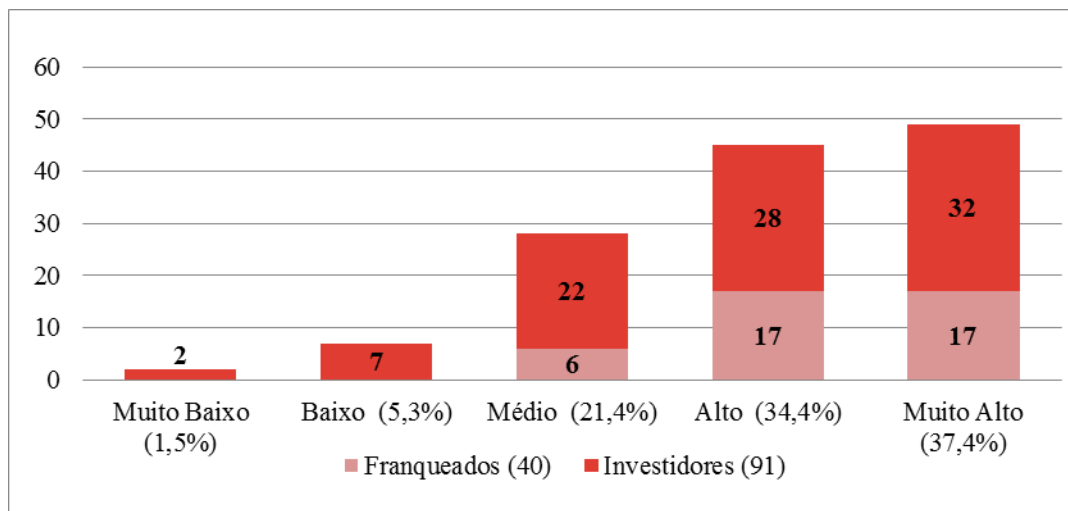


Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Essas desvantagens decorrem principalmente do know-how criado pela franqueadora e aperfeiçoado, ao longo dos anos, com base nas experiências dos franqueados. Existindo a possibilidade de iniciar um negócio do zero e adquirir uma franquia, a alternativa de encurtar a curva de aprendizagem valendo-se do know-how de uma franquia acaba por influenciar a abertura de uma unidade.

A barreira mais relevante na ótica dos entrevistados foi a de políticas governamentais, sendo essa capaz de auxiliar a entrada de uma nova empresa no mercado via subsídios ou impossibilitar a entrada via regulamentações, licenças e tributos. Essa barreira adquiriu um grau médio de 3,98, com 71,8% dos entrevistados julgando ser uma barreira alta ou muito alta, 21,4% como média, e apenas 8,8%, uma barreira baixa ou muito baixa, conforme Gráfico 9.

Gráfico 9 – A barreira de políticas governamentais na visão dos entrevistados



Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2019).

Como não existem impostos específicos que recaem sobre o setor de franquias, a pesquisa reflete um grande descontentamento dos entrevistados com a elevada carga tributária que recai em todos os empreendedores brasileiros. Os impostos usualmente aplicados no setor de franquias não se diferem dos aplicados ao comércio e aos serviços em geral, dada à formatação do mercado de franquias.

Entretanto, um fator que auxiliou o sistema de franquia foi o surgimento do Simples Nacional. O Simples é um regime tributário diferenciado que contempla as empresas com receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões, o que acaba por englobar a maioria das empresas do setor de franquias. Esse regime surgiu em 2007 e trouxe significativo impacto no setor, visto que o franchising teve um grande período de crescimento acima dos dois dígitos após o vigor da Lei Complementar nº 123 (BRASIL, 2006), que o instituiu.

O Simples unifica grande parte dos impostos (IRPJ, CSLL, COFINS, PIS/PASEP) em uma única guia. Ele possui diferentes composições para os setores da economia: no caso do Simples do comércio, adiciona-se a esses impostos o ICMS e o CPP; no caso dos serviços, o ISS; e, no caso da indústria, o ICMS, CPP e IPI. Sua alíquota é progressiva e varia de acordo com segmento e faturamento das empresas.

Finalizando, pode-se concluir, conforme o grau de influência das barreiras à entrada apresentadas na pesquisa, que as principais barreiras encontradas no setor, por ordem de relevância, para ambos os perfis entrevistados, são: as políticas governamentais, onde a elevada carga tributária do país acaba por afastar os investidores do mercado de franquias; os custos de mudança, dado que a relação contratual existente entre franqueador e franqueado cria um impeditivo na troca de

fornecedores; e a necessidade de capital, no qual a exigência de um padrão rigoroso a ser seguido, aliado a altas taxas de abertura e taxas mensais, tornam uma franquia um negócio que exige altos investimentos iniciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objeto de estudo o mercado de franquias no Rio Grande do Sul sob a perspectiva das barreiras ao setor. O objetivo principal do estudo foi elencar e analisar quais as principais barreiras existentes que os investidores e os franqueados enfrentam ao entrar neste mercado. Para tanto, analisaram-se as respostas adquiridas por meio de um questionário respondido por franqueados e investidores do mercado de franquias.

No tocante ao mercado de franquias, buscou-se contextualizar o setor historicamente, definir seus principais conceitos, e apresentar a evolução de sua estrutura. Para a análise do setor, foram coletados dados junto à ABF e elaborada uma pesquisa com o intuito de entender quais as barreiras de entrada dificultavam o ingresso de novas empresas no setor.

Em relação às barreiras de entrada, concluiu-se que existem três principais barreiras: políticas governamentais, custos de mudança e necessidade de capital. As políticas governamentais, que podem tanto ajudar a entrada de novos concorrentes – via subsídios –, quanto impedir – via licenças e impostos –, foram consideradas as principais barreiras de entrada ao setor devido à alta carga tributária vigente no país. Os custos de mudanças - que são os custos imputados aos compradores quando ocorrem mudanças de fornecedores, marcas ou produtos - foram considerados a segunda principal barreira de entrada ao setor. Isto ocorre em função de uma relação contratual existente entre franqueado e franqueador que dificulta ou impede a troca de fornecedores. A perda do investimento inicial para padronizações ou a existência de multas em caso de rompimento contratual tornam esta barreira um grande empecilho à saída dos empreendedores do negócio.

Por fim, a terceira principal barreira encontrada na pesquisa foi a de necessidade de capital, na qual o investimento de um elevado montante de recursos financeiros pode acabar por dissuadir novos operadores. No caso do mercado de franquias, estes custos provêm dos altos aportes iniciais para impor um padrão rigoroso a ser seguido, bem como a altas taxas de abertura e taxas mensais. Cabe ressaltar que, apesar de possuírem perfis bem diversos, tanto franqueados quanto investidores apontaram as mesmas barreiras como empecilho de entrada ao setor, diferindo apenas em pequenos graus de influência, não sendo necessário, assim, fazer uma análise separada entre ambos os perfis.

Também se pôde evidenciar, a partir da pesquisa, as vantagens existentes no franchising na visão dos franqueados e dos investidores. Ambos concordaram que uma marca consolidada, um plano de negócios padronizado, um suporte qualificado, além do investimento em marketing compartilhado e uma distribuição de know-how seriam grandes atrativos para entrada no mercado de franquias, diminuindo o risco do investimento significativamente. Desta forma, concluiu-se que, apesar de existirem inúmeras barreiras de entrada ao setor, os franqueados se valem deste modelo de negócios para tanto romper as barreiras existentes num dado mercado, valendo-se do porte da empresa franqueadora, quanto para usufruir destas barreiras existentes após a entrada no mercado

via aquisição de uma franquia. Em outras palavras, adquirir uma franquia não só rompe as barreiras de entrada como transforma esses empecilhos em uma vantagem competitiva para a empresa franqueada.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. Guia oficial de franquias 2016. São Paulo: Lamonica, 2016. Disponível em: <<http://editoralmonica.com.br/guia-oficial-de-franquias-abf/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

_____. Relatório de desempenho do setor. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BAIN, J. S. Industrial Organization. New York: John Wiley & Sons, 1968.

BERNARD, D. A. Como tornar sua empresa uma franquia. Curitiba: Sebrae, 2008. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/NT00038A66.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BRASIL. Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 07 jan. 2019.

BRASIL. Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 15 jan. 2019.

FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. L. Barreiras à entrada e defesa da concorrência: notas introdutórias, 2004. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br>. Acesso em: 23 de nov. 2018.

FRANCHISING. Dicionário online. The American Heritage Dictionary, 17 ago. 2017. Disponível em <<https://ahdictionary.com/>>. Acesso em: 18 fev. de 2019.

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

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

KUPFER, D.; HASENCLAVER, L. (Org.). Economia Industrial, fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

LAFONTAINE, F.; BLAIR, R. The economics of franchising. New York: Cambridge University Press, 2005.

PLÁ, D. Tudo sobre Franchising. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2001.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard business Review, 1979.

RIBEIRO, A. et al. Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SCHNEIDER, A. A. et al. Franchising: da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SOARES, L. A.; MARTINS, L. R.; SOUSA, A. R. de. Evolução do sistema de franquias no Brasil. REMark: Revista Brasileira de Marketing, v. 11, n. 1, p. 94-112. 2012. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/>. Ace