Franquia?

Já bastante disseminada e consagrada em diferentes ramos de negócios no Brasil, a franquia firma-se, paulatinamente, como uma alternativa para o setor livreiro. Num ambiente cada vez mais competitivo, o sistema apresenta-se como um atalho seguro para quem quer entrar ou crescer no complexo mercado de livrarias

Demorou, mas, enfim, já é possível dizer que o sistema de franquia é uma realidade no mercado livreiro nacional. Graças à iniciativa de duas tradicionais redes, a Nobel, pioneiramente, em 1993, e a Siciliano, que entrou no negócio em 2004, a modalidade apresenta-se, agora, como uma alternativa segura tanto para quem quer entrar no ramo quanto para quem quer crescer.

A franquia - *ou franchising,* a palavra em inglês mais fortemente usada nos primeiros anos da atividade em território brasileiro - despontou no País no final da década de 1980, conquistando rapidamente todos os setores produtivos, da indústria ao varejo, sua face mais visível, até o setor de serviços. E comprovou, na prática, a tese de que, em princípio, quase tudo é franqueável.

Segundo o consultor Marcelo Cherto, embora tenha chegado aqui há cerca de duas décadas apenas, a franquia, com o formato que tem hoje, nasceu nos Estados Unidos por volta de 1850. "Surgiu com a Singer, considerada a mais antiga franquia

Eis a questão!

de negócios, que tinha lojas para a venda de produtos e ministrava cursos de corte é costura, para popularizar as máquinas de costura, uma novidade então", conta o diretor do Grupo Cherto.

" No entanto, o grande *boom* em termos de negócios ocorreu a partir de 1947, com a volta para casa dos soldados norte-americanos que haviam lutado na Segunda Guerra. De um lado, homens que não queriam mais cumprir ordens, loucos para abrir o próprio negócio; de outro, a economia do país florescendo, muito dinheiro disponível. "Mas a maioria montava a empresa e, em seguida, quebrava. O problema é que havia muito talento, muita garra, mas nenhum *know-how",* explica o consultor, autor do primeiro livro brasileiro sobre o tema, publicado no final dos anos 1980, quando era diretor jurídico da Associação Brasileira de Anunciantes.

Neste ambiente, pensou-se na franquia como uma forma de fazer uma ponte entre a estrutura do negócio de empresas que já estavam estabelecidas no mercado e queriam se expandir e o potencial dos novos empreendedores que, além de dinheiro, tinham uma enorme disposição para o trabalho e dominavam os relacionamentos locais. Por isso, na essência, a franquia é um modelo de transferência de *know-how* de uma marca, com tudo aquilo que garante o seu sucesso, com ênfase na gestão local.

A franquia no Brasil

Com a aprovação do estatuto da microempresa, em 1985, e com a implantação do Plano Cruzado, em 1986, os brasileiros decidiram, a exemplo dos norte-americanos do pós-guerra, que podiam ter seu próprio negócio. Por causa da crise , econômica que se seguiu e, sobretudo, por falta de conhecimento, cá como lá os novos empresários começaram a fechar as portas. Cherto acentua: "Eles quebravam porque escolhiam o ponto comercial errado; investiam mais capital do que o necessário; adquiriam equipamentos demais ou de menos; não tinham uma marca conhecida; não dispunham de ferramentas mínimas de gestão. Enfim, não sabiam fazer compras, vender, controlar,0 estoque, contratar funcionários. Não tocavam o negócio de forma adequada".

Este revés foi, na prática, a base para a adoção aqui também da franquia como uma alternativa consistente. Antes, nos anos 1960, houve - apenas um movimento tímido, com as escolas de idiomas Yázigi e CCAA. Ambas começaram a se expandir graças à abertura de unidades por ex-funcionários, que usavam o método de ensino, o material didático produzido por elas e, principalmente, as marcas já consolidadas. No entanto, ninguém sabia que aquilo era um sistema de franquia.

O mesmo deu-se com O Boticário. A rede de perfumaria do Paraná iniciou a abertura de franquias em 1980, mas só no final da década, quando tinha mais de 900 franqueados em todo o Brasil, "descobriu" que praticava o modelo. "Estas e outras marcas que já atuavam como franqueadoras, embora sem saber, ajudaram a fundar a Associação Brasileira de Franchising (ABF)", lembra o consultor, para quem a entidade funcionou como catalisador para dar massa crítica à atividade.

Em meados da década de 1990, a Livraria Nobel deu início ao projeto que abriria o modelo para o setor livreiro. Naquela época, Sérgio Milano Benclowicz - representante da terceira geração da família que fun-

Com 161 lojas, inclusive no Exterior, Nobel projeta crescer exponencialmente nos próximos dez anos

dou a empresa em 1943 - assumiu a gestão das cinco lojas próprias da rede de olho no sistema. "Começamos a desenhar o projeto dentro de casa mesmo, instalando a primeira livraria franqueada em agosto de 1993", lembra Milano.

A unidade, aberta em Santos, foi fechada há muito tempo, mas serviu para a Nobel testar o modelo que permitiu um salto impressionante: em 12 anos, construiu uma rede de 161 lojas, das quais seis em Portugal e cinco na Espanha. "Agora em março será inaugurada a Nobel do primeiro shopping de Angola e, ainda este ano, pelo menos uma unidade no México, onde já temos um acordo", informa o executivo, acrescentando que a internacionalização da marca está só começando.

Hoje, todas as lojas da Nobel, que chegou a ter 20 unidades próprias, são franqueadas. "De algumas somos sócios, entre elas a do CenterTrês *[naAv. Paulista, em São Paulo]* que usamos, inclusive, 'como laboratório para o aprimoramento da franquia."

Em 2004, foi a vez "da Siciliano entrar no segmento, com a abertura da sua primeira livraria franqueada em Caxias do Sul (RS), seguida de outras três em Rio Claro, São Carlos e Jundiaí, no Interior paulista. Marcelo Bebber, gerente de franquias da rede, que tem 79 anos de mercado e contabiliza 52 lojas próprias, diz que a empresa enxergou no sistema uma oportunidade de negócio. "Decidimos partir para a franquia para conseguir crescer a uma velocidade maior", ressalta Bebber, para quem o sistema evoluiu muito no Brasil nos últimos anos. "Há normas muito consolidadas e um mercado regulador que consegue fazer a coisa funcionar bem. E isso nos estimulou."

A boa receptividade do setor permitiu a Siciliano encerrar 2006 com nove livrarias franqueadas - além dasjá mencionadas, há uma no Rio de Janeiro, duas em Fortaleza e duas em Natal. "O número de candidatos que tem nos procurado é muito, mas muito grande mesmo", assegura o gerente.

Poder local

As vantagens do formato são comprovadas estatisticamente, segundo Cherto. Dados do Sebrae indicam que 60% dos negócios independentes (não-fraqueados) são fechados antes de completar três anos. Em contrapartida, no mesmo período, apenas entre 5% a 7% das franquias fecham. "Os índices de fracasso falam por si. Portanto, é muito mais seguro ter uma franquia."

Via de mão dupla que serve tanto para a expansão de uma marca quanto para a entrada de um novo empreendedor em determinado ramo de atividade, o êxito do modelo não se deve apenas à transferência de *know-how* e todos os ferramentais a ele agregado. Decorre também, e talvez principalmente, da autonomia que é dada aos parceiros locais, a pessoa que está comprando o negócio. Os franqueados, acentua o consultor, dominam informações com a precisão e rapidez que os gestores da marca dificilmente teriam. "Sabem se o ponto comercial é realmente bom, como agilizar processos públicos, obter licença de funcionamento, quais são os formadores de opinião da comunidade e como se comportam os consumidores, por exemplo", pontua Cherto.

Para ele, as franquias funcionam como os olhos dos franqueadores nos lugares onde eles não têm como estar tão presente. "Na prática, é uma organização que tem 100, 200, 300, milhares de presidentes, todos usando o mesmo *hnow-how*, os mesmos padrões, os mesmos processos." E volta ao exemplo do O Boticário: "Era uma pequena farmácia de manipulação com uma lojinha de produtos acabados. Se o fundador da rede tivesse dependido de recursos próprios para crescer teria, agora, 30 lojas no máximo, provavelmente localizadas em Curitiba e no seu entorno, e mais duas ou três no Rio e São Paulo. Hoje, são mais de 2,3 mil pontos-de-venda".

Milano, da Nobel, completa: "Brinco que somos guerrilheiros treinados e armados pelo exército americano. Isso é franquia: uma marca forte, com uma estrutura de grande rede, cujo ponto-de-venda é tocado por um dono local, que conhece como ninguém o seu mercado".

Por isso, acentua o gerente da Siciliano, não basta ao candidato ter capital. "Ele precisa estar ciente de que o principal gestor do negócio é ele e não um funcionário, um gerente. O nível de comprometimento do franqueado e o grau de dedicação, com certeza, são muito grandes. Sem isso, o empreendimento corre um sério risco de não dar certo", pondera Bebber.

Guilherme Netti, que montou a primeira franquia da Nobel em Piracicaba (SP) há 12 anos, concorda e diz que, por isso, o franqueado precisa ter muita cautela na hora de ampliar o negócio. Hoje com três livrarias na cidade sua rede já foi maior. "Tínhamos outras duas lojas em um município próximo, que eram tocadas por meu irmão com total autonomia. Então, abrimos outra empresa e ele teve de sair de lá. Ficou muito difícil gerenciar as livrarias, porque este é um negócio que depende de decisões constantes do proprietário. Percebemos que não era possível mantê-las sem esta presença forte e, aí, a própria Nobel repassou as lojas para outro franqueado."

Escolhendo o modelo

Para Marcelo Cherto, não há dúvida de que o mercado livreiro brasileiro viverá, nos próximos anos, um forte movimento em direção ao sistema de franquia e, também, de formação de grandes redes por meio da aquisição de marcas menores. "Foi o que aconteceu em todos os varejos muito pulverizados." No caso das livrarias, existem no Brasil hoje duas marcas fortes, dois modelos distintos, ambos consolidados. "A escolha de um ou outro depende de onde o franqueado quer chegar", acentua o consultor.

Para Renato Tobaldini, o principal atrativo é mesmo a força da marca Siciliano. "Não era do ramo, mas sempre fui um cliente assíduo da livraria. Admirava a organização e o seu jeito de trabalhar. Quando decidi ter uma franquia já sabia que seria a da Siciliano, que tem a ver com o meu perfil." E destaca o modelo centralizado de compras: "Tudo é por meio de um *software* da Siciliano, instalado na loja e interligado a uma central. Assim, não precisamos lidar com dezenas de fornecedores".

Segundo Marcelo Bebber, o sistema sugere diariamente os itens que devem ser repostos. "Sugerimos, mas não o obrigamos a comprar. Ele tem uma margem de manobra, de acordo com a rotina da loja. Assim, a central pode indicar a aquisição de dois exemplares de um título, e ele só comprar um", explica o gerente da Siciliano, acrescentando que sistema faz cálculos algoritmos, considerando o movimento da loja nos 120 dias anteriores. "Então, principalmente no volume, ele tem a opção de escolher a compra."

Bebber informa, ainda, que no momento do fechamento do contrato de franquia todos os descontos e margens já estão negociados. "Ele só faz a opção de comprar ou não, e nas quantidades que desejar. Não queremos que ele compre mais nem menos, porque só vai nos pagar o que vender", acentua o gerente. Ele informa que todos os itens que a Siciliano oferece pela central de compras da franquia – livros, revistas CDs, DVDs e artigos de papelaria – são consignados. "Mas nem tudo que oferecemos ao franqueado nos é consignado. Então, acabamos assumindo uma parte deste custo. Ainda assim, como temos volume, garantimos margens excelentes para a rede franqueada", diz Bebber, sem revelar percentuais. "Posso dizer que os descontos são muito bons."

Um sistema de encomendas garante que itens não disponíveis sejam rapidamente disponibilizados ao cliente. "Ou seja, mesmo o que não tem na loja ou na central é atendido", detalha o gerente, segundo

Mesma opinião tem Renato Tobaldini, franqueado da Siciliano de Rio Claro, também no interior paulista. "Claro que tenho no horizonte a abertura de novas lojas. Mas, antes, precisamos atingir as metas estabelecidas no início do processo e avaliar os próximos passos com muita cautela", diz ele, que entrou no negócio em 2004 e planeja ampliar o número de livrarias na cidade e no seu entorno. "Mas certamente apenas a partir de 2008."

Perdas e muitos ganhos

Apesar das vantagens oferecidas pelo sistema de franquia, Cherto ressalta que o candidato precisa estar ciente de que terá de cumprir à risca as regras do franqueador. Não há espaço para rebeldia: quer fazer parte de uma rede, tem de seguir o padrão. "As regras não são impostas por capricho. Tudo o que está ditado foi testado de várias formas e chegou-se à conclusão de que aquela é a que melhor funciona", acentua o consultor.

Ele afirma, ainda, que a franquia serve tanto para quem está entrando no ramo como para quem quer se agregar a uma rede ou criar a sua própria. Em qualquer situação, alerta, antes de escolher o candidato deve avaliar profundamente o sistema e os modelos oferecidos. "Eles variam muito entre si. Por isso, deve-se observar uma série de aspectos, entre eles o grau de flexibilidade, o volume de investimento inicial, a forma de cobrança de royalties etc. A ordem é: estude o modelo e veja qual se adapta mais ao seu perfil", ensina Cherto.

Milano compartilha a opinião, lembrando que a premissa vale para qualquer atividade e não só para o setor livreiro. Para ele, além de *know-how*, outras duas variáveis são realmente importantes na compra de uma franquia. Primeiro, uma marca forte que se diferencie da concorrência não apenas pela tradição, mas porque

quem a franquia permite a compra direta apenas no caso de autores regionais. "Para tanto, homologamos o título e o inserimos no sistema daquela loja."

Já para Guilherme Netti, além da força da marca, outro ponto forte do modelo da Nobel é a flexibilidade. "A franquia é aberta a sugestões, o que acaba estimulando o franqueador", diz o livreiro, lembrando um episódio vivido por ele. "Há cerca de oito anos nenhuma grande livraria brasileira vendia CDs. Por acaso, surgiu a oportunidade de colocar o produto na minha loja. Embora na época não houvesse este conceito de mix cultural dentro de livrarias, achei que os CDs poderiam funcionar. Por ter esta liberdade, resolvi sugerir ao pessoal da Nobel, que deu as orientações gerais e nos autorizou a fazer o teste. Depois ficou provado que estávamos certos."

Sérgio Milano ressalta que isso permitiu à Nobel ter um extenso mix de produtos culturais e de entretenimento, que inclui, além dos itens clássicos, cafeteria, bomboneria, artigos para presente e, mais recentemente, locação de vídeo. "Hoje, a Nobel não pode mais ser classificada apenas como livraria. Somos lojas de conveniência cultural", ressalta, avisando que sempre que houver pertinência outros itens serão agregados.

Ele conta, ainda, que na Nobel as compras não são centralizadas. A franquia negocia com os fornecedores os descontos, em geral de 50%, repassando-os integralmente aos franqueados. "E cada um decide o que, quanto e quando quer. Os pedidos são feitos diretamente pelos franqueados aos fornecedores, e tudo é consignado."

A Nobel trabalha com royalty fixo e não um percentual sobre o faturamento. "Assim, na medida em que a loja fatura mais ele representa menos." Segundo Milano, este valor é estipulado de acordo com o tamanho e o potencial do ponto. "Estas avaliações são feitas sempre em conjunto com o franqueado."

O investimento inicial para abrir uma franquia da Nobel é de cerca de 100 mil reais, para uma loja de pequeno porte, com previsão de retorno entre 3 e 4 anos. Já a Siciliano cobra mensalmente, de cada franqueado, royalties de 4% sobre a venda bruta. O tamanho mínimo para a abertura de uma loja nesse sistema é 100 metros quadrados, com investimentos em torno de 350 mil reais e prazo de retorno do capital entre 36 a 40 meses.

Segundo os dois franqueadores, estes custos caem sensivelmente em projetos de conversões de livrarias ou papelarias já existentes. Isso porque o candidato já tem muita coisa que o novo não tem. Os custos são, basicamente, de adaptação do layout, adequação do catálogo e treinamento.

o franqueador investe em serviços, em estrutura, em comunicação. "A Nobel, por exemplo, gasta mais de um milhão de reais por ano em propaganda e *merchandising*. É o tipo do investimento que uma loja, sozinha, não tem como fazer", aponta. E, também, as condições comerciais para a aquisição dos produtos. "Nossos descontos médios são sensivelmente maiores do que os livreiros conseguem obter isoladamente."

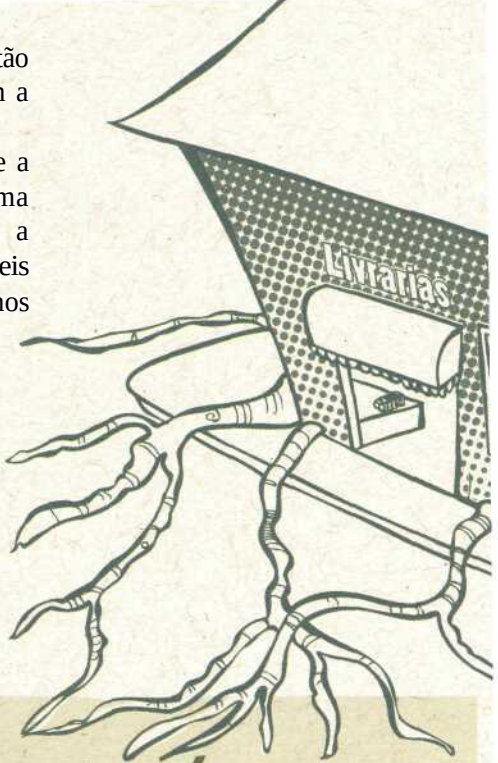
Para ele, o modelo adotado pela Nobel explica o sucesso da marca - eleita em 2006 a melhor dentre todas as franquias de lazer do Brasil - e justifica os projetos de expansão. "Este ano, devemos abrir 30 lojís em

Rede *franqueada da Siciliano já conta com nove lojas*

território nacional. Em dez anos, esperamos chegar a 500 no Brasil e no Exterior", conta Milano.

Na 'Siciliano, que mantém um modelo híbrido com livrarias próprias *e* franqueadas, a ordem também é crescer. "E a franquia é, hoje, um bom caminho para a expansão de uma rede. Um caminho sólido para o franqueador e vantajoso para franqueado", entende Bebber, segundo quem, por isso, a abertura de uma loja depende de muito estudo. "Franquia ou não, todo novo negócio envolve riscos. Aliás, neste sistema as responsabilidades são maiores, porque estamos lidando com pessoas que, muitas vezes, estão investindo recursos que levaram a vida toda para juntar."

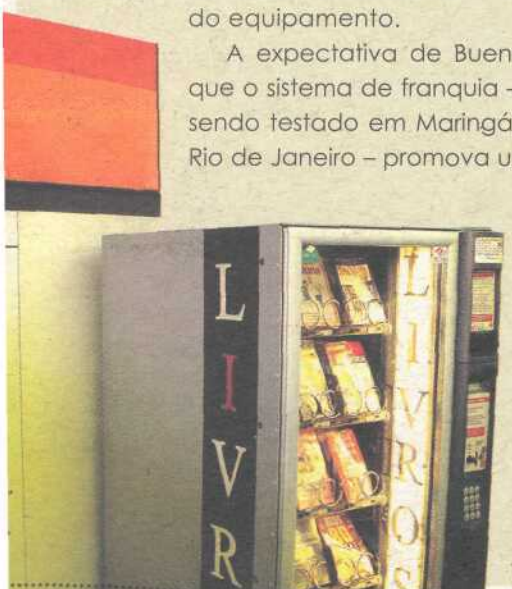
Com foco nas capitais, onde a Siciliano avalia existir ainda uma grande demanda por livrarias, a rede pretende abrir no mínimo seis franquias este ano e outras 50 nos próximos cinco. "Por enquanto, não pensamos em internacionalizar a marca. O Brasil é muito grande e a população tem cada vez mais condições de comprar livros. Faltam as livrarias. E é aí que a franquia pode ajudar", conclui Bebber.



Novo nicho, e franqueável

O produto da 24x7 Cultural já é por si só uma inovação: máquinas de auto-atendimento que ao invés de salgadinhos e refrigerantes liberam livros. Instaladas em lugares de grande circulação de pessoas, como as estações do Metrô paulistano, as máquinas da 24x7 – que sintetizam as expressões 24 horas, sete dias por semana – deverão em breve se transformar em franquia. "E, aí, vamos poder levar o produto para todos os cantos do País", diz Fábio Bueno Netto, fundador da empresa e idealizador do equipamento.

A expectativa de Bueno Netto é que o sistema de franquia – que vem sendo testado em Maringá (PR) e no Rio de Janeiro – promova um enorme salto quantitativo no atual parque instalado, 23 equipamentos nas linhas do Metrô e no Poupatempo, serviço do Governo do Estado de São Paulo. "Estamos aperfeiçoando o modelo, desenvolvendo uma máquina nova que trará uma série de vantagens", conta o empresário, informando que o equipamento atual comporta de 15 a 24 títulos e 350 volumes.



O preço de capa dos livros – 5 reais na maioria, embora a variação fique entre 1,99 e 19,99 reais – explica a boa vendagem de livros pelas máquinas, em torno de 13 mil livros/mês. "O fato de ser muito barato, certamente, vem atraindo leitores não-habituais, o que me parece ser o grande mérito do empreendimento. Estamos formando o leitor que vai, mais tarde, freqüentar a livraria", avalia.

Pela própria natureza da máquina, a franquia da 24x7 não exigirá dedicação exclusiva dos franqueados. "Mas, como todo empreendimento, requer paixão e muito esforço. E como estamos falando em livros, precisa ser alguém que aprecie este produto cultural", acredita Bueno Netto. O investimento inicial estimado deverá ser de, no máximo, 31 mil reais, com retorno em três anos. A escolha do local de instalação também fica a cargo do candidato. "Mas a sua aprovação é nossa", finaliza.

Fonte: PANORAMA EDITORIAL, ano 3, n. 28, p. 20-26, mar. 2007.