

A FLEXIBILIZAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADORA E FRANQUEADA: UM ESTUDO DE CASO DA LOCADORA DE VEÍCULOS YES RENT A CAR

Carlos Arruda, Hérica Morais Righi e Raoni H. Pereira

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo de caso é apresentar a experiência da formação da franquia da marca Yes Rent a Car, setor de locação de automóveis. A partir da experiência de seus executivos e fundadores, criou-se um novo modelo de franquia que alinha a flexibilidade e as diretrizes organizacionais, gerando um relacionamento aberto entre empresa franqueadora e franqueada.

É senso comum que a inovação é crucial para o desenvolvimento e consolidação de empresas. A inovação em produtos, processos e tecnologias é comumente o tema mais tratado pelos pesquisadores e gestores em detrimento de novidades do modelo de negócio, serviços e gestão de empresas. No entanto, inovações nessas áreas são mais comuns e mais lucrativas do que se imagina. Casos de empresas como a Azul Linhas Aéreas, Buscapé e Peixe Urbano destacam o resultado positivo que as mudanças no paradigma podem trazer ao negócio.

Nesse contexto, a Yes Rent a Car mostra-se como uma empresa inovadora ao trazer para o mercado um conceito mais flexível do sistema de franquias, conhecido pela rigidez de suas diretrizes e relacionamento. Para tanto, foram realizadas uma entrevista com o diretor executivo e sócio gestor da empresa e pesquisas bibliográficas sobre o tema e a empresa em questão.

O SISTEMA DE FRANQUIA COMO ALTERNATIVA DE CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE NEGÓCIOS E MARCAS



Figura 1 - Fachada de loja franqueada da Yes Rent a Car.
Fonte: Divulgação (2012).

Em estudo realizado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2012), o mercado de franquias brasileiro movimentou cerca de 88 bilhões de reais em 2011. Esse dado demonstra a importância das franquias para a dinâmica da economia nacional.

De acordo com a literatura sobre o tema, Franquia é um modelo de negócio que busca o fortalecimento de empresas e marcas a partir da formação de redes, de modo a permitir melhor condições competitivas no mercado (VANCE *et al.*,

2008; PAIVA, 2002; PAULINO, 2010). Desse modo, as franquias têm se expandido ao longo dos anos e se mostrado como uma opção eficiente na busca por consolidação de marcas e ganho de mercado.

Paiva (2002) coloca que as franquias evidenciam a formação de redes de empresas com o propósito de expansão rápida do negócio pelo lado do franqueador e de oportunidades mais seguras de investimento pelo lado do franqueado. "O sistema de franquia corresponde a uma expansão empresarial em rede que agrega outros parceiros à empresa-mãe a fim de melhor comercializar o seu produto ou serviço" (PAIVA, 2002, p. 2). Sendo assim, esse modelo de negócio se configura como um importante instrumento de competição no mercado atualmente para ambos os envolvidos.

Em geral, a relação entre franqueadora e franqueada está embasada no controle exercido pela franqueadora através do estabelecimento de padrões, diretrizes e práticas que a empresa franqueada deve seguir. Esse comportamento costuma ser rígido e sem espaço para customização e/ou mudanças. Usualmente, a franquia estipula assistência à gestão como programas de treinamento, sistema de operação, processos internos, marca, peças publicitárias, dentre outras, e a franqueada compromete-se a seguir as orientações e o modelo da empresa franqueadora (NORTON, 1988).

A relação entre as empresas é considerada híbrida, dado que a franqueadora possui um papel misto de dono do negócio e de funcionário (PAIVA, 2002)¹. Para Vance *et al.* (2008, p. 61), "o franqueado é, dessa forma, proprietário do seu negócio, no qual investe o próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora".

O modelo de franquias iniciou em 1850 quando a empresa Singer Sewing Machine Company decidiu expandir seu negócio concedendo a outros comerciantes o direito de comercialização da sua marca, Singer. Outras empresas de diferentes setores (como a General Motors e a Coca-Cola) seguiram o mesmo exemplo com o propósito de expandir seus negócios e fortalecer a marca da empresa (PAIVA, 2002). No Brasil, essa modalidade ainda é recente e sua adoção passou a expandir a partir da década de 1980. A Associação Brasileira de Franchising (ABF) foi fundada em 1987 e tem como foco o desenvolvimento desse modelo de negócio no Brasil. Em 1994 foi promulgada a lei que regulamenta o *franchising* no Brasil (VANCE *et al.*, 2008).

¹É importante ressaltar que, na franquia, o franqueado não assina um contrato de trabalho com a franqueadora, e sim um contrato de franquia. Portanto, legalmente o franqueado não possui vínculo empregatício com a franqueadora, como disposto na Lei 8.955 de 1994, que regula as franquias no Brasil.

Nesse contexto, é possível identificar um crescimento significativo na opção pelo modelo de franquias no Brasil na última década. De acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2012), o sistema de franquias cresceu mais de 300% na última década. Em 2001, foram identificadas 600 franquias no Brasil e, em 2011, esse número saltou para 2.031. Em congruência com esse crescimento está o do faturamento na última década do sistema de franquias no Brasil. O Gráfico 1 a seguir apresenta a evolução do faturamento de 2001 e 2011.

Nota-se que o faturamento atual é superior ao triplo do faturamento de 2001. Para Vance *et al.* (2008, p. 60), esse modelo tornou-se uma opção mais segura de investimento para os empreendedores brasileiros por ter riscos menores para abertura, já que segue um modelo já testado e comprovadamente eficiente. Por outro lado, as empresas detentoras da marca têm na franquia uma estratégia de expansão e fortalecimento da marca mais acessível e com menores custos implícitos.



Gráfico 1 – Faturamento do Setor de *Franchising*, Brasil, 2001-2011.

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, 2012.

O MODELO DE FRANQUIA ESTABELECIDO PELA YES RENT A CAR

A Yes Rent a Car foi fundada em 1994 por três sócios com o intuito de criar uma nova franquia de locadoras de carro com o modelo diferenciado do existente. Os sócios estavam insatisfeitos com o modelo de franquia praticado pelas empresas do mercado e decidiram que o melhor seria criar uma nova rede com outro conceito, um sistema mais flexível que não fosse caracterizado pela imposição das diretrizes.

Nesse novo modelo, a franqueadora não teria lojas próprias e com isso ela teria liberdade de ação e diretrizes, ao mesmo tempo necessitaria da experiência dos franqueados para direcionar a tomada de decisão, construindo uma relação democrática entre franquia e franqueados.

Para dirigir e criar essa franquia, os sócios convidaram o Sr. Raimundo Nonato, executivo do setor em 1994. Iniciou-se então um longo trabalho de elaboração de contrato, diretrizes e criação da marca. Instalada inicialmente em São Paulo, e posteriormente transferida para Belo Horizonte, a Yes Rent a Car atualmente possui mais de 80 franqueados no Brasil com uma frota que contabiliza mais de três mil carros. Ganhadora por três vezes do prêmio de melhor franquia do ano no setor de veículos, prêmio concedido pela revista *Pequenas Empresas e Grandes Negócios*, em 2012 a empresa recebeu o selo, pelo quinto ano consecutivo, de excelência em *franchising* da Associação Brasileira de Franchising. Esse reconhecimento é fruto do modelo de franquia inovador criado pela empresa, que une a democracia e flexibilidade a esse conceito.

Para Raimundo Nonato, diretor executivo e sócio gestor da Yes Rent a Car Franchising, o segredo da franquia são três ações inovadoras para o setor. A primeira é o fato de não possuir lojas próprias, dessa maneira a Franchising se dedica exclusivamente à direção da franquia e não da gestão das lojas. Outras franquias de locadoras possuem lojas próprias, o que, para o diretor, pode se tornar um fator de imposição. De acordo com Paiva (2002), usualmente as franquias nascem a partir do desejo de empresários que buscam crescer no mercado, e em outras regiões a partir da abertura do seu negócio para participação de terceiros mediante pagamentos diretos e indiretos. Portanto, como colocado por Raimundo, essa medida é um dos segredos que torna a Yes Rent a Car uma franquia bem-sucedida, a dedicação exclusiva à gestão do *franchising* e à prática inovadora de atuar sem loja própria, ao contrário do observado por outras franquias do setor.

Outra medida inovadora adotada pela Franchising foi a de não estabelecer medidas e tarifas fixas, e sim “pensar globalmente e agir localmente em termos de tarifas”, isto é, criar tarifas flexíveis. Buscando entender e atender a realidade e a demanda de cada local, a Yes Rent a Car não pratica tarifas únicas, elas são estabelecidas de acordo com a realidade da região em que cada unidade se encontra. Esse ponto ressalta a diferenciação da Yes com as franquias praticadas, em que a estrutura é determinada pela franqueadora, bem como a sua gestão, controle e até mesmo processo de precificação.



Neste ritmo, vamos precisar de um lugar maior para guardar tantas conquistas.

Yes. Pela 5ª vez consecutiva premiada com o Selo de Excelência em Franchising da ABF.

Uma honra para quem sempre oferece o melhor a você, com competência, talento e muita satisfação.

 **ABF**
EXCELÊNCIA EM FRANCHISING
2012

Reservas Nacionais
0800 709 25 35
www.yesrentacar.com.br

YES
ALUGUEL DE CARROS

Figura 2 – Material publicitário para divulgação da conquista do selo de excelência em *franchising*.
Fonte: Divulgação (2012).



Figura 3 - Reunião anual dos Franqueados Yes.
Fonte: Divulgação (2012).

Com o intuito de incentivar a participação dos franqueados na tomada de decisão, a Yes Rent a Car criou o Conselho de Franqueados. De maneira atuante, o Conselho tem como função estabelecer as diretrizes da franquia e discutir os objetivos e projetos a serem seguidos pela Franchising. De acordo com Raimundo Nonato, o conselho é consultivo, mas possui características de conselho deliberativo. "Porque é discutido de comum acordo com a franqueadora e o nosso objetivo é atender as demandas e necessidades deles que estão lá na ponta", afirma o diretor executivo.

Paulino (2010) ressalta que, para manter-se competitiva e atraente para o franqueado, a franqueadora deve internalizar a experiência dos franqueados e, a partir desse aprendizado, reestruturar e adaptar o sistema de gestão da franquia, a fim de modernizar e aprimorar o modelo inicial. Em linha com essa questão, Lindblom e Tikkanen (2010) colocam que a experiência e o conhecimento dos franqueados são de alto valor por apresentarem uma visão empreendedora do negócio e estarem em contato direto com os consumidores, caracterizando-os como agentes inovadores e aptos para implantar mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso apresentado ressalta a importância de investigar e relatar as experiências de inovações em modelos de negócio e serviços. Essas experiências não retratam o impacto do desenvolvimento de novas tecnologias, mas apresentam como a mudança em paradigmas de gestão e modelos de negócio podem trazer novas perspectivas e gerar oportunidades para as empresas.

A experiência da Yes Rent a Car retratada neste estudo evidencia a inovação em prestação de serviços implantada pela instituição que trouxe para o mercado uma perspectiva mais flexível do conceito de franquias e o relacionamento entre as empresas envolvidas. A partir de ferramentas e práticas inovadoras para o modelo de negócio, como a criação do Conselho do Franqueado, a dedicação exclusiva da Franchising à gestão dos contratos e a adoção de diretrizes locais e regionais, foi possível para a Yes garantir um crescimento em um setor dominado por grandes e tradicionais empresas e se consolidar como uma das maiores no setor de locação de automóveis em 18 anos de existência.

REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. Evolução do Setor, 2001-2011. Disponível em <<http://portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 14/07/2012.

LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H. Knowledge Creation and Business Format Franchising. *In*: Department of Marketing, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland. *Management Decision*. vol. 48, n. 2, pp. 179-188, 2010.

NORTON, S. An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *Journal of Business*, v. 61, n. 2, pp. 197-218, 2008.

PAIVA, SB. *Franquia: Uma Estratégia empresarial através de rede de empresas*. Biblioteca do Sebrae. Disponível em: < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/cab3f008df2e175e03256d110062efc4/35824d3a007acc0403256fb00062cad1/\\$FILE/NT000A4792.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/cab3f008df2e175e03256d110062efc4/35824d3a007acc0403256fb00062cad1/$FILE/NT000A4792.pdf) >, 2002. Acesso em: 10/07/2012.

PAULINO, M.L.S. Sistemas de Controle Administrativo no Franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica. *Organizações em contexto*. Ano 6, n. 12, julho-dezembro, pp. 28-55, 2010.

VANCE, P.S.; FÁVERO, L.P.L.; LUPPE, M.R. Franquia Empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 43, n. 1, pp. 59-71, 2008.