

RAZÕES PARA O INSUCESSO NO MODELO DE FRANQUIAS NA VISÃO DE EX FRANQUEADOS.

RESUMO

O presente trabalho analisa os motivos de insucesso de operar no sistema de franquias na visão de quatro empreendedores do segmentos de supermercados. Buscou-se identificar empiricamente os desafios, os aspectos positivos e negativos e o nível de insatisfação na visão destes franqueados por meio de entrevistas. Os resultados indicam que os principais motivos do insucesso, estão relacionados a rentabilidade e a complexidade do negócio, com ênfase aos fatores relacionados ao perfil do franqueado e ao relacionamento com franqueador.

Palavras Chave: Franquia, Insucesso, Perfil, Relacionamento, Supermercado.

ABSTRACT

This paper analyzes the reasons for failure to operate in the franchise system in the view of four entrepreneurs in the supermarket segments. It was sought to empirically identify the challenges, the positive and negative aspects and the level of dissatisfaction in the view of these franchisees through interviews. The results indicate that the main reasons for the failure are related to the profitability and the complexity of the business, with emphasis on the factors related to the profile of the franchisee and the relationship with the franchisor.

Key Words: Franchise, Failure, Profile, Relationship, Supermarket.

1. INTRODUÇÃO

Na busca do sucesso de seu negócio, muitos empreendedores vêm buscando aplicar modelos de negócio já consolidados, como o sistema de franquias (Wu, 2015). Quando se compra uma franquia, está se adquirindo um conhecimento administrativo. O reconhecimento instantâneo dos clientes também é um dos aspectos mais importantes. Os clientes estão lidando com algo já conhecido pela maioria das pessoas. No entanto, apesar das franquias já possuírem um modelo de gestão administrativo e de produto já comprovado, isto não significa que todo franqueado terá sucesso, existem diferentes performances, com operações altamente lucrativas, como, também, com operações deficitárias (Fontanelle, 2006).

Para o futuro empreendedor, criar um negócio próprio independente, Leite (1998) recomenda o sistema de *franchising*. No atual crise econômica, com a taxa de desemprego subindo rapidamente - 13,7% no 1º trimestre 2017 [IBGE] (2017), muitos que perdem o emprego e não conseguem se recolocar no mercado têm tentado empreender. No entanto não há garantias de sucesso, ao contrário das 694,5 mil empresas abertas em 2009, apenas 39,6% ainda estavam em funcionamento em 2014 (IBGE, 2015). É nessa área que a opção de franquia mais se evidência.

O setor de franquias cresceu no Brasil mais de 8% em 2015 e 2016, passando para mais de 250 mil estabelecimentos, com um faturamento de mais de R\$ 400 bilhões anual [SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (2016)]. No período,

o número de franqueadores também passou para mais de 3 mil companhias, se comparado com 20 anos atrás o percentual de crescimento passa de 400%, com a expansão do setor, só em 2015 foram abertos mais de 103 mil novos postos de trabalho de acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF). No entanto, a insatisfação dos franqueados cresce junto com a expansão desse modelo de negócio (Keup, 1990), esse autor verificou revoltas de franqueados de grandes redes contra termos injustos e unilaterais dos contratos de franquia, muitos dos quais assinados nos anos 1980. Uma das razões apontadas na literatura é que as franquadoras vem focando na expansão dos seus negócios, não dando tamanha importância aos franqueadores (Toledo & Proença, 2005; Wu 2015; Aguiar & Consoni, 2017).

Neste estudo, buscou-se identificar os motivos do insucesso de franqueados. O cenário empírico é o segmento de supermercados. Este estudo avança nesta questão a partir de um estudo que se propõe a analisar os motivos das falhas de desempenho de ex franqueados. De acordo com Varotto & Parente (2016) a qualidade do relacionamento em um sistema de franquia segue uma curva em forma de U; na teoria criada por Nathan (2004), o Fator E consiste em seis estágios: Glee (Satisfação), Fee (Taxas), Me (Eu), Free (Autonomia), See (Entendimento) e We (Nós). Os serviços prestados pelo franqueador são uma fonte de conflito comumente citada pelos franqueados. Na estruturação do sistema, o franqueador deve estar ciente do compromisso que está assumindo ao prometer-los, (Sherman, 1993). Um certo grau de tensão é inerente ao relacionamento franqueador franqueado, pois o franqueador investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu sistema, incluindo os padrões de qualidade a serem seguidos Segundo (Sherman, 1993). O franqueado, por outro lado, geralmente quer ser o seu próprio patrão e resiste a restrições.

Com vistas a identificar os motivos do insucesso de franquia no segmento de supermercados, 4 ex franqueados participaram da pesquisa individualmente, relatando suas experiências e trajetórias empreendedoras, o que possibilitou o aprofundamento do conhecimento das razões do insucesso do modelo de negócio em questão. Partiu-se da premissa que existe um conjunto de elementos críticos, como complexidade do negócio, rentabilidade, perfil do franqueado e relacionamento entre franqueador e franqueado. Verificou-se que, sob a ótica dos ex franqueados, todos estes fatores críticos de sucesso, com ênfase aos fatores relacionados ao perfil do franqueado e ao relacionamento com franqueador. Este trabalho propiciou avanços nos estudos de franquia, uma vez que analisou as principais razões que levaram ao fracasso do negócio, e servirá ainda como referência tanto para os

franqueadores quanto para os franqueados futuros franqueados interessados em compreender os influenciadores de insucesso deste modelo de negócio.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O início da Franquia

A palavra franquia, segundo Schwartz (2003), surgiu na França no século XVIII. Em meados de 1850, de acordo com Cherto (1989), o *franchising* surge nos Estados Unidos como uma relação entre dois particulares, para comercialização de produtos e uso da marca. O *franchising* pode ser definido como uma das muitas estratégias da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços (Cherto et al., 2006). O principal fato disparador do “*business format franchising*” ocorreu em 1954 (Cherto, 1989), com a concessão de direitos de franquias McDonald's a terceiros e, desde então o sistema tem se difundido cada vez mais, não só nos Estados Unidos, mas também no mundo inteiro, inclusive no Brasil. Apenas em 1970, os Estados Unidos começaram a legislar sobre o assunto. No Brasil, o sistema passou a se estabelecer legalmente a partir da década de 1980.

O *franchising* é definido por Rubin (1978) como um contrato entre duas firmas, o franqueador e o franqueado. Franquia, segundo uma definição formal, é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo específico (Hitt et al., 2002).

2.2 Empreendedor e franquia

Economistas como Cantillon, Adam Smith e Schumpeter foram os precursores no estudo do empreendedorismo e destacaram a importância do empreendedor para o desenvolvimento econômico da sociedade, voltando-se para os resultados e o impacto dos empreendedores no sistema econômico (Filion, 1999). O empreendedor vê a mudança como norma e como um acontecimento saudável. Quase sempre, o empreendedor não provoca a mudança por si mesmo. Mas, se isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (Drucker, 1987).

Um empreendedor é uma pessoa que imagina desenvolve e realiza visões (Filion, 1999). Poder não ser possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. A experiência

do trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar influenciam o empreendedor, e pesquisas nesta área devem considerar todos esses elementos na amostragem (Dolabela, 2004).

O sistema empreendedor se compõe, entre outros elementos, de intersubjetividades heterogêneas, resultado de uma aprendizagem muito personalizada dos atores empreendedores, que por vezes pode ser compreendida com o uso de recursos de modelização. (Filion & Lima, 2010). No contexto de franquias diversos pesquisadores buscaram explicar o papel empreendedor do franqueado (Varotto, 2015). Algumas atividades empreendedora do franqueado é por vezes vista como um paradoxo. Frequentemente indicando a preferência por selecionar um gerente, ao invés de um empreendedor, como franqueado. (Kaufmann & Dant, 1998; Falbe et al., 1998; Cox e Mason, 2007; Dada et al., 2011; Varotto 2015).

A decisão por ser um franqueado pode ser categorizada usando um comparador duplo: franquia x emprego assalariado e franquia x negócio independente (Kaufmann & Stanworth, 1995). O *franchising*, de acordo com Plá (2001), destaca-se entre as alternativas de se fazer negócios no Brasil, aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente sua empresa sem grandes investimentos e o sonho dos empreendedores que almejam ter o próprio negócio com riscos minimizados.

O *franchising* constitui uma forma particular de empreendedorismo porquê depende de dois empreendedores: o franqueador e o franqueado (Hoy & Shane, 1998). As redes de franquias possuem uma referência de requisitos que os candidatos a franqueados devem possuir para se aproximarem do perfil ideal, como liderança, atitude perante o risco e tomada de decisão, idoneidade, experiência em gestão e no segmento, disponibilidade de tempo para tocar o negócio, estabilidade financeira entre outros (Toledo & Proença, 2005; Kotler & Keller, 2006).

O sucesso de uma rede de franquias, como de qualquer organização, está fortemente relacionado à capacidade e qualidade de gestão da mesma (Jones, 2000). Operar e gerenciar uma rede não é simples, além dos conflitos naturais deste tipo de modelo em sociedade, a sua própria forma de organização em rede possui uma complexidade inerente a gestão do negócio (Ehrmann & Spranger, 2003).

2.3 Relacionamento entre franqueador e franqueado

O sistema de franquia refere-se a uma relação mútua entre o franqueador e o franqueado, em que a atuação em conjunto gera uma soma não nula de ganhos, e que os ganhos, quando atuando em parceria, são maiores que os adquiridos individualmente, onde confiança e relacionamento são fundamentais na avaliação de cadeias e redes (Ackerman, 2003). Sherman (1993) destaca como fontes geradoras de conflito e de disputa mais comuns, o recrutamento e seleção do franqueado, onde o ideal é acertar o perfil. A seleção de ponto comercial não saturado e com população e potencial para atingimento de um faturamento adequado. Pagamento de royalties e fornecimento de informações de forma correta e com transparência. Falta de supervisão e suporte. Controle de qualidade com o intuito de proteger a imagem da marca. O tratamento desigual, crescimento rápido sem qualidade transparência no relacionamento. De acordo com os autores Hitt *et al.* (2001), Cherto *et al.* (2006) e Kotler & Keller (2006), a necessidade de treinamento periódico e o relacionamento ser embasado no consenso e com a maior transparência possível, são uns dos principais alguns dos principais desafios para a gestão de uma rede de franquias. Kaner (1997) pesquisou os fatores críticos de sucesso de sistemas de franquias no ramo de *fast food*, sob o ponto de vista de franqueadores, que responsabilizavam direta ou indiretamente os franqueados pelo insucesso da franquia. Reforçando a importância da correta seleção do franqueado e a importância dos franqueadores enxergarem suas próprias falhas (Aguilar & Consoni, 2017).

As principais variáveis envolvidas no relacionamento franqueador-franqueado que constituíam senso comum entre vários autores e pesquisadores são: 1. comunicação entre franqueador e franqueado, através da comunicação via relatórios de desempenho dos franqueados, conselho de franqueados, jornais internos, sistemas e fluxo de informações; 2. confiança, referente ao cumprimento do contrato, os valores éticos, forma de tratamento do franqueado perante os demais, transparência nos negócios, imagem do franqueador; 3. compromisso do franqueador com o relacionamento. Evidenciado pelos esforços para a perenidade da parceria, como repasse de ganhos de escala, esforços para evitar conflito e resolver problemas, reconhecimento dos esforços do franqueado, não abertura de concorrência na área do franqueado (Leite, 1991; Cherto, 2006, Cohen & Silva, 2000).

2.4 A teoria criada por Greg Nathan, O Fator E - Estágios do Franqueado

De acordo com Nathan (2004), a base do sistema de *franchising* é uma relação contratual, envolvendo o franqueador e o franqueado, como uma relação de direitos e deveres de ambas partes, podendo ser definido como uma estratégia cooperativista para minimizar

sensíveis aos *royalties* e as taxas de publicidade. Perguntas como: “O que estão fazendo com meu dinheiro?” virão à tona, com a revisão das taxas de *royalties*. Nesta fase, nível de satisfação do franqueado começa a cair.

Existem basicamente dois caminhos na fase da ‘TAXA’ - voltar para a ‘ALEGRIA’, (isso pode acontecer quando o franqueador fornece uma ajuda significativa, por exemplo, com uma redução de *royalties*), ou a fase do ‘EU’.

- A fase do “EU”

Quando o franqueado muda-se para a fase do ‘EU’, ele normalmente vai pensar que seu sucesso é devido exclusivamente ao seu esforço. Esta tendência natural pode tomar o crédito para as coisas boas e é conhecido na psicologia como o ‘efeito de atribuição’ ou o ‘viés de *Self-Serving*’. Essa é a fase onde os franqueados atribuem seu sucesso a seu trabalho e iniciativa. Se as coisas não estão indo tão bem, no entanto, o franqueador inevitavelmente é o culpado. De qualquer forma o franqueador começa a receber algumas críticas.

- A Fase do “LIVRE”

A fase do ‘LIVRE’ caracteriza-se pela necessidade de se libertar das restrições e limitações da franquia. Um franqueado pode também testar quão apertado o contrato de franquia é e tentar libertar-se das suas obrigações contratuais. O franqueador também pode optar por libertar-se do franqueado, através de uma venda forçada ou rescisão do contrato. Obviamente as possibilidades de conflito são maiores neste momento. Nesta fase o franqueado quer ficar atolado em ressentimento e nas discussões o franqueador. Neste momento, ele pode reverter para a fase do ‘EU’ ou mover para a próxima fase que é a do ‘VER’.

- A Fase do “VER”

Para o franqueado passar para a fase do ‘VER’, ele possivelmente teve discussões francas e abertas com o franqueador, onde franqueado e franqueador ouvem atentamente um ao outro e colocam seus pontos de vista. Certamente, terão ocorrido erros e equívocos de ambos os lados da relação. Se o sistema de franquia for bastante controlado, o franqueado geralmente terá maior entrosamento e ficará ao lado do franqueador, além de que, ele vai ver que sem consistência e aderência ao sistema, a força de todo o grupo estaria perdida. É esta mudança de percepção que caracteriza a fase do ‘VER’.

- A Fase do “NÓS”

Neste momento, o franqueado está disposto a pôr de lado o seu ego e reconhece que sucesso e satisfação obtêm-se de maneira mais fácil trabalhando juntos. Para chegar à fase do

‘NÓS’, é necessário maturidade. Porém é imprescindível que o negócio seja rentável. Muitas vezes o franqueado quer ter lucros exorbitantes e sente que seu franqueador não está respondendo às suas necessidades. A partir daí, podem caminhar para uma mudança. Franqueados que negociaram seu caminho através do campo minado da relação de franquia para a fase do ‘NÓS’, são o maior patrimônio de uma rede de franquias. Muitas vezes são empreendedores maduros que mantem um olho em seus lucros e um olho nos relacionamentos para um negócio saudável.

O tempo de permanência em cada estágio e de transição para outro estágio depende muito da gestão do relacionamento franqueado e franqueador, cabendo ao franqueador desenvolver sistemas inteligentes que permitam ao franqueado maior permanência nos estágios de alegria, ver e nós. (Nathan, 2004).

3. QUESTÃO DA PESQUISA

O presente trabalho analisa os motivos de insucesso de operar no sistema de franquias na visão de quatro empreendedores do segmentos de supermercados. Este trabalho servirá como referência tanto para os franqueadores quanto para os franqueados interessados em compreender os influenciadores de insatisfação e fracasso deste modelo de negócio. Partiu-se da premissa que existe um conjunto de elementos críticos, como rentabilidade, complexidade do negócio, perfil do franqueado e relacionamento entre franqueador e franqueado.

A seguir, serão apresentadas as proposições do estudo, onde partiu-se da premissa que existe um conjunto de elementos críticos, como complexidade do negócio, rentabilidade, perfil do franqueado e relacionamento entre franqueador e franqueado, conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Elementos críticos de sucesso em franquias de supermercados

Rentabilidade
Complexidade
Perfil do franqueado
Relacionamento entre franqueador e franqueado

Fonte: Elaborado pelos autores

4. PROPOSIÇÕES

Rentabilidade

Um primeiro ponto de reflexão é a obrigatoriedade nos processos de compras centralizadas em *franchising* limitarem o interesse empreendedor, pois o segmento está acostumado à diversidade e alternativas de fornecedores que inviabiliza a operação de franquias. Baily *et al.* (2000) afirmam que o processo de compras cada vez mais está se envolvendo na tomada de decisões estratégicas das empresas, pois compras são vistas como

uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos e também a maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro de compras. Para Warren *et al.*, (2001), em decorrência de que alguns produtos são mais lucrativos que outros em função de diferenças de preço, custo de fabricação, apoio promocional ou apoio de vendedores, a administração deve concentrar seus esforços de vendas nos produtos que gerarão a máxima margem de contribuição total.

Complexidade

A complexidade da operação de um supermercado como fator relevante é outro limitador, visto que a carga de processos dificulta o desempenho e pode inviabilizar a padronização. A viabilidade operacional de um supermercado é um trabalho minucioso, com um grande volume de tarefas. Os motivos vão desde o *layout*, a unificação do sistema de informática, clusterização, perfil de compra dos clientes, reposição de mercadorias e abastecimento dos produtos nas prateleiras, potenciais riscos financeiros entre outros. Porter (2009), destaca que a complexidade é sempre maior do que se espera, que a limitação do tempo é imperativa, que o conhecimento é insuficiente, já que as informações são imperfeitas e que o gestor principal, nunca está preparado totalmente.

Perfil do franqueado

Refere-se às características psicológicas, capacidades e habilidades dos franqueados. As redes de franquias possuem critérios para encontrar empreendedores com perfis adequados que comprovadamente agregam no atingimento dos objetivos das unidades. Especialistas atribuem ao processo de seleção o elemento chave do sucesso na parceria. A pressão que os expansionistas colocam para atingir o crescimento de maneira rápida, torna a análise dos potenciais franqueados mais flexível. Sherman (1993) destaca como fontes geradoras de conflito e de disputa mais comuns, o recrutamento e seleção do franqueado, onde o ideal é acertar o perfil.

Relacionamento

O sistema de franquias pressupõe uma parceria entre franqueador e sua rede de franqueados, visando benefícios recíprocos. A confiança é fundamental na relação entre franqueador e franqueado, pois para ambos, a maior preocupação é com o negócio investido na marca comercializada; e uma rede de franquias acima de tudo exige que esse convívio esteja mergulhado num profundo sentimento de confiança e transparência. De acordo com Ackerman (2003) confiança e relacionamento são fatores fundamentais na avaliação de cadeias e redes. O autor acredita que o relacionamento impacta diretamente na sua

sustentabilidade e crescimento. Varotto & Parente (2016), afirmam que a qualidade do relacionamento em um sistema de franquia segue uma curva em forma de U, os autores reforçam a importância de relacionamentos fortes para crescimento e rentabilidade, e que o o aprofundamento dessa relação ao longo do tempo é responsável pelo sucesso a longo prazo das das redes de franquias.

5. MÉTODO

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, Minayo (1994) destaca que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares dentro de uma unidade organizacional, verificando a coerência entre os processos de negócio e o perfil gerencial de cada empreendedor. De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativa, o que inclui a descrição e análise dos dados obtidos sobre pessoas, organizações ou mesmo cenários e, ao interpretar, gerar bases para tecer considerações ou conclusões a partir desses dados. Triviños (1987) descreve os estudos qualitativos como essencialmente descritivos, com ênfase no processo e não somente nos resultados e no produto, e com maior atenção nos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas. Decidiu-se utilizar uma amostra intencional por meio de entrevista, a fim de limitar a amostragem foram selecionados 4 franqueados, com o intuito compreender o nível de insatisfação do franqueado, e as razões que eles atribuem ao insucesso. Para que tenha-se idéia de suas perspectivas e para ajudar o pesquisador a compreender o quão complexas são estas atividades e até que ponto as preocupações dos franqueados, o fazem declinar do negócio.

Quanto à escolha do objeto de estudo, esta pesquisa pode ser classificada como estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser restrito a uma ou a várias unidades, caracterizando-o como único ou múltiplo. Para Yin (2001), o estudo de casos múltiplos, tem provas mais convincentes, e portanto é visto como mais robusto.

Para a coleta de dados com os entrevistados, utilizou-se um roteiro semiestruturado com questões abertas e fechadas. O processo foi conduzido diretamente pelos autores e as entrevistas foram realizadas individualmente, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa. Em vistas à preservar o sigilo, os entrevistados foram identificados com nomes fictícios. As entrevistas tiveram uma duração que variou entre 90 e 180 minutos e foram gravadas, a fim de facilitar o processo de transcrição posterior. E ocorreram nos dias 8, 14 e 21 de julho de 2017.

6. RESULTADOS

João

O primeiro entrevistado, João tem 50 anos, começou bem novo, aos 15 anos, depois com 19 anos teve seu próprio negócio, sua família sempre foi do comércio no ramo de padarias e açougues. Após pesquisas, acreditou que mesmo sendo do ramo de supermercado, achou muitas falhas e pensamos, se chegou a conclusão que (em suas palavras): “ *pior que isto a gente não vai fazer. Ai entramos e encaramos o negócio. Na primeira loja a venda cresceu bastante a venda da loja, no entanto segunda loja a história foi bem diferente*”. O empreendedor vê a mudança como norma e como um acontecimento saudável. Para Druker (1987), quase sempre, o empreendedor não provoca a mudança por si mesmo. Mas, se isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

O entrevistado comenta:

“Na primeira loja, me surpreendeu, nós não esperávamos, o franqueador não esperava, o resultado foi tão bom que nos incentivou a abrir a segunda loja, porque a primeira loja foi muito bem. Foi resultado de um trabalho, mais também de um ponto estratégico melhor. Por conta disso achamos que seria igual, já foi um erro, fomos para uma segunda loja achando que ia ser igual”.

A pesquisa de Kaner (1997) concluiu que a seleção do ponto comercial é considerada igualmente importante nos casos de sucesso e de fracasso das franquias. Sobre o treinamento ele diz ser bem precário e o apoio é mínimo, o que facilitou foi sua uma experiência no comércio, lidar com funcionário, com administração, com uma parte complexa que é o açougue que eu já tinha muita experiência. E ele acredita que para quem vem com nenhuma experiência é muito difícil, uma luta muito grande. Porter (2009), destaca que a complexidade é sempre maior do que se espera, que a limitação do tempo é imperativa e que o conhecimento é insuficiente, já que as informações são imperfeitas. Seu comentário: “*Porque quando você busca uma franquia, você quer uma assessoria, você quer um apoio, uma parceria, e assim no meu caso específico eu não vejo desta forma, eu vejo que você é abandonado*”. Para Sherman (1993), os serviços prestados pelo franqueador são uma fonte de conflito comumente citada pelos franqueados. Na estruturação do sistema, o franqueador deve estar ciente do compromisso que está assumindo ao promê-los.

Quanto ao fracasso, ele exemplifica com o curso de formação para segunda loja, todos os franqueados que estavam lá, nenhum teve sucesso, todos fracassaram. Ele atribui a

uma junção de coisas, falta de experiência, falta de apoio da franqueadora, falta de tino para o negócio, talvez tivesse o dinheiro mas não a experiência necessária, também falta de capital de giro, e destaca a baixa margem das mercadorias. Para Warren *et al*, (2001), em decorrência de que alguns produtos são mais lucrativos que outros em função de diferenças de preço, custo de fabricação, apoio promocional ou apoio de vendedores, deve-se concentrar os esforços de vendas nos produtos que gerarão a máxima margem de contribuição total.

E complementa dizendo:

“Apesar dos problemas o negócio é positivo, mas precisa melhorar muito. E qualquer um que pense fazer este negócio, vai ter muito trabalho, muito empenho. Ter um negócio por conta própria, independente de franquias ou não vai ter muito trabalho, muito empenho, a grande maioria fracassa neste modelo de franquias, mas é possível, eu nunca tive experiência em supermercado, é muito mais coisas, itens, detalhes demais, operação da loja, parte de funcionários, parte fiscal, alto giro de mercadorias com margens bem apertadas, é tudo muito diferente. É quase partir do zero.”

Quando perguntado sobre a importância da experiência anterior no segmento, sua resposta:

“Para quem sai de grandes redes para tocar um o negócio próprio; é diferente, o dia a dia na loja é outra coisa. Não dá para achar que ter um cargo e comandar, aí vai entrar para o comércio e sabe tudo, não longe de saber tudo. Eu acredito que para mim o que facilitou foi eu já ter uma experiência no comércio, lidar com funcionário, com administração, com uma parte complexa que é o açougue que eu já tinha muita experiência. Mas eu acredito que para quem vem com nenhuma experiência é muito difícil, uma luta muito grande.”

Carlos

Carlos, 42 anos, ensino médio empreendedor a mais de 25 anos. Nasceu praticamente dentro de uma padaria, com 8 anos já trabalhava. Hoje possui 3 supermercados, sendo que operou no modelo franquias por praticamente 4 anos. Carlos também possui outros negócios no ramo de alimentos. Um dos principais motivos de entrar no negócio de franquias foi para aumentar as vendas no açougue e padaria, que incrementaram em 150 % no primeiro ano. Um dos pontos positivo é a marca e *marketing* também ajuda. Para Dolabela (2004) o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo em que está no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que começaram há vinte anos). Também influem a experiência do trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar.

Para esse entrevistado os pontos negativos são, a falta de capital, a margem baixa, as rupturas nos pedidos (falta de mercadoria), o pedido não chega, dependendo da época chega a 30%, o prazo de pagamento, tudo tem que ser pago à vista. No entanto sua decisão de romper com a franquias, foi principalmente pela margem. Hoje ele tem oportunidades de pagar de 30%

a 50% mais barato nos grupos de compras de oportunidades e nos atacarejos. Baily et al. (2000) afirmam que o processo de compras cada vez mais está se envolvendo na tomada de decisões estratégicas das empresas, pois compras são vistas como uma área de agregação de valor. Além disso, o capital de giro influenciou bastante, porque na franquia o pagamento é à vista, e as vendas são em média 60% em cartões.

A questão da centralização das compras remete à análise de Sherman (1993), onde a franqueadora deve fazer uma avaliação de suas competências, considerando os serviços que pode prestar mais eficientemente e a custos menores do que o franqueado poderia obter de terceiros. Quando o franqueado percebe que o serviço da franqueadora custa mais caro, cria-se uma área de conflito potencial. Hoje ele atua com supermercado convencional e loja de conveniência. E comenta: *“Eu gosto dos dois modelos, o que vai fazer a diferença é o investimento. Com um investimento menor a loja de conveniência, se torna bem mais atrativa, compro as oportunidades que aparecem e a margem das mercadorias ficam muito maiores”*.

Ele complementa dizendo que o treinamento, deixa um pouco a desejar, e é muito fraco para quem não tem experiência. Não consegue-se aprender os principais pontos para tocar um supermercado, que são muitos. Não existe uma reciclagem. O apoio que o franqueador dá ao franqueado em caso de dificuldades, não é o suficiente. Os problemas são repetitivos e não têm uma solução. Sherman (1993) destaca como uma das fontes geradoras de conflito e de disputa mais comuns a supervisão e suporte: o suporte prestado pelo franqueador ao franqueado traz dois benefícios ao primeiro. De um lado, serve de alerta sobre possíveis dificuldades que o franqueado esteja passando, e, de outro, revela o comprometimento do franqueador com o sistema. Os conflitos surgem quando os franqueados alegam que o franqueador deixou de prestar os serviços críticos

Para quem está pensando em iniciar um negócio em franquia, em sua opinião os 3 aspectos mais importantes são:

“Primeiro o capital de giro, depois a mão de obra, principalmente de perecíveis. Tem muitos funcionários que acabam, tendo problemas com clientes. Contrapartida quando temos bons funcionários, temos o desafio de retê-los porque as perspectivas de crescimento são poucas, Outro ponto para ter bastante cautela são as perdas que aumentaram significativamente. As perdas por furto principalmente, que depende muito da região, com as quebras (o que descarta junto com o perecíveis) chega até 15%. Com um trabalho preventivo, deve chegar a 3 ou 4%”.

Sobre histórias de franquias que foram fechadas de seus amigos, eles atribuem principalmente para o insucesso, primeiramente a falta de capital de giro, segundo a franquia

prometeu uma coisa e não cumpriu (preços, equipamentos, estrutura). E 30 % dos franqueados acabam fechando as portas por causa de apoio, eles vem de outro segmento e a formação não é suficiente. Mesmo que faça curso de prevenção e de preparação, a questão é a prática. É fundamental ter conhecimento. Conheceu também um franqueado que saiu com uma dívida de 700 mil reais, que teve vários problemas até com cartões de crédito. Mazeró (2002) observa que a maioria dos envolvidos no término do relacionamento no *franchising* deveria estar mais interessada em buscar soluções alternativas, já que o fim do relacionamento raramente resulta em ganhos para ambas as partes.

Nas lojas que ele encerrou a parceria com a franquia, o faturamento aumentou, Porque colocou-se mais sortimento com uma estratégia de preços melhor para a região. Em suas palavras “*Sem a franquia, se tem a liberdade de colocar o produto que quiser e precificar mais de acordo com as necessidades, por exemplo repassar uma melhor negociação de preços.*”

Pedro

Pedro tem 54 anos, possui mestrado em administração, trabalhou em finanças, em *marketing*, privatização e com 42 anos saiu do mundo corporativo, onde era executivo e resolveu partir para negócio próprio, começou com uma loja que não era franquia, e cinco anos depois, resolveu expandir os negócios com a franquia. Avaliou diversos comércios, posto de gasolina, restaurante, oficina mecânica e achou que era mais adequado o supermercado, que dependia mais de negociação, administração, sistemas, onde ele sentia-se mais em casa com os processos de um supermercado, do que de um restaurante, de uma oficina mecânica, onde viu que precisaria de uma especialização de culinária, mecânica que ele não tinha. Então o supermercado foi a escolha mais voltada para sua experiência em administrar. E o início foi muito difícil, pois por comprar um supermercado que já estava vendendo bem, com uma equipe formada, por não conhecer nada do ramo, disse que tinha que apoiar em alguma coisa já formada durante o primeiro ano, para depois com a experiência adquirida, começar a modificar as coisas e fazer a expansão.

Com o supermercado em cinco anos, já havia feito uma expansão sem franquia, e começou a ter muita dificuldade com a falta de padrão entre as lojas, cada uma com um sistema diferente, o recolhimento do dinheiro não tinha carro forte, e com visitas em franquia, viu que o caminho para expansão seria através do modelo de franquia. Chegou a 6 lojas com a bandeira da franquia. De acordo com Cherto et al (2006), O *franchising* pode ser definido como uma das muitas estratégias da qual uma organização pode fazer uso para

expandir seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços.

Sobre os pontos positivos:

“Tem dois pontos bem positivos, primeiro é a força da marca, porque tem propaganda na televisão, embora as vezes não consiga ser o concorrente com os preços mais competitivos, a força da marca ajuda bastante nas vendas. O segundo ponto muito positivo, é a simplificação dos processos, o fato de você ter um fornecedor só e eu tinha 74, passei a ter um só, isto facilitou muito, o dia a dia, e me deixou com mais tempo para eu conseguir fazer a expansão e conseguir chegar a 6 lojas”.

E para ele o ponto negativo é que franquia é composta de pessoas, então quando tem mudanças de pessoas, também há uma mudança no ambiente de negócios da empresa, política de preços, competitividade, e acaba ficando à mercê destas mudanças do franqueador, e ao passo, que quando está sozinho, se sente mais seguro porque não tem estas incertezas, estas mudanças, as quais você não tem controle. Acredita que os aspectos intangíveis, como o relacionamento, possuem grande importância neste negócio. Portanto confiança e relacionamento são fatores fundamentais na avaliação de cadeias e redes, e impactam diretamente na sustentabilidade da parceria. (Ackerman, 2003).

Sobre o apoio do franqueador nas dificuldades, ele diz:

“A minha visão sobre isto é a pior possível, eu acho que o franqueador não ajuda em nada o franqueado. Já entrevistei um outro franqueado de uma franquia muito grande o Habibs, e ele estava explicando que ele teve dificuldade durante dois anos, que ele só conseguiu passar por esta dificuldade por que ele conseguiu tomar as decisões da cabeça dele, e o que a franquia aportou de suporte para ele foi absolutamente insuficiente, pessoas muito jovens, sem experiência, no final, ele teve que resolver os problemas sozinho. A minha experiência com franquia é exatamente a mesma, se depender do franqueador te explicar o que tem que fazer e tal, você quebra, porque não tem este suporte. O franqueador está muito voltado para dentro, e no meu caso e nos outros casos que eu tive oportunidade de conversar com donos de franquia, o franqueador não dá o suporte necessário.”

De acordo com os autores Hitt *et al.* (2001), Cherto *et al.* (2006) e Kotler & Keller (2006), a necessidade de treinamento periódico e o relacionamento ser embasado no consenso e com a maior transparência possível, são uns dos principais desafios para a gestão de uma rede de franquias. Ele conhece alguns casos de quem entrou no negócio sem conhecer bem o ramo, e se apoiou muito no suporte do franqueador e acabou não dando certo, e além disto para ele tem falha na escolha de ponto, muito próximo de concorrentes fortes demais. Sherman (1993) destaca que no sistema de franquias o ideal é acertar o perfil. O franqueado afirma:

“A inexperiência no comércio, falta de vocação para o comércio, são fragilidades do franqueado que ele acredita que vai conseguir contornar através

do apoio do franqueador, e como eu disse antes, este apoio não existe. Vai ter que andar sozinho. Então neste negócio de franquias, eu vejo pessoas bem sucedidas mas que são pessoas que tem a vocação para o comércio, administrador, e outro que não têm e acham que vão conseguir contornar esta fragilidade com o apoio do franqueador e isto não acontece.”

Se hoje ele tivesse que optar por um modelo de supermercados, escolheria lojas menores sem o sistema de franquias, onde é possível trabalhar com preços mais altos e não tem esta preocupação tão grande com a concorrência. Já para quem está pensando em iniciar um negócio em franquias, ele aconselha a pesquisar diversas franquias, ter referências, conversar com outros franqueados, e ponderar bem se vale a pena entrar neste negócio. Porque muitas vezes parece mais seguro você fazer seu negócio sozinho. Alguns dos principais desafios para a gestão de uma rede de franquias de acordo com os autores Hitt *et al.* (2001), Cherto *et al.* (2006) e Kotler & Keller (2006), é que comparando a franquias a um negócio próprio, existe uma perda por parte do franqueado, de parcela significativa de sua independência. Assim, a relação deve buscar o consenso e ter o maior grau de transparência possível. E ele finaliza comentando:

“acho que em franquias de supermercados é um negócio de altíssimo risco para quem não tem muita experiência, porque como a margem de lucro percentual é muito baixa, você precisa ser muito eficiente e ter uma administração muito boa para conseguir fazer o negócio ser lucrativo e isso para uma pessoa que não tem experiência no ramo é um desafio grande demais, eu recomendaria para quem quer entrar neste ramo de supermercado, começar com uma loja que não seja franquias, porque você vai ter a possibilidade de trabalhar com margens de lucro mais altas e estas margens comportam mais ineficiências, ineficiência que vai ser normal de alguém está começando, que está aprendendo.”

Diego

Diego tem 35 anos, é formado em administração de empresas e pós graduado em finanças, a experiência de empreender na família é do pai, na indústria, onde foi seu primeiro emprego, na área financeira. Em 2012 ele iniciou o processo de franquias, foi seu primeiro supermercado e optou por este modelo de negócio por não ter experiência no comércio. Foram duas lojas, por quase cinco anos, e por falta de resultados encerrou no final de ano de 2016. Para ele o comprometimento do sucesso do negócio, se deu através de uma somatória de fatores, mas se pudesse apontar os dois principais, seriam a margem que é muito apertada e principalmente a fragilidade da parceria. De acordo com Nathan (2004), para chegar à fase do ‘NÓS’, é necessária maturidade, porém é imprescindível que o negócio seja rentável.

Diego ainda acrescenta:

“No primeiro ano trabalhei de domingo a domingo, abria e fechava o estabelecimento, e a partir da metade do segundo ano, eu não trabalhava aos domingos, mas minha dedicação era total. Comparando até um outro negócio que eu tinha na família eu trabalhei muito mais, só que infelizmente os resultados não vieram. A partir do momento que já não tinha mais condições financeiras de pagar as mercadorias, de manter a loja funcionando em condições normais, decidi

declinar da parceria. O mercado é impressionante o dinheiro vai indo, o custo da operação foi consumindo todo o capital de giro. E aí começou-se a perder venda por falta de mercadoria”.

Seu aprendizado aconteceu buscando informações com outros franqueados. Inicialmente recrutou ex funcionários do grupo, devido a experiência, e explica o motivo:

“o negócio tem uma dinâmica, a gente trabalha com poucos funcionários, e tem que entender do processo, e acabei contratando funcionários de outros franqueados. E a experiência podia ajudar na operação. É difícil o controle, principalmente a questão do inventário é muito difícil, o sistema que tem não favorece o inventário, o número fica difícil para enxergar.”

Sobre o treinamento, ele achou insuficiente, pois ele era totalmente inexperiente para iniciar a operação. Obteve ajuda, mas não foi suficiente, algumas chegaram um pouco tarde. Nas suas palavras: *“Hoje com a experiência que eu tive não, não indicaria a franquia e diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio em franquia para pensar num modelo de negócio próprio, sem ser franquia”*. Segundo Hitt *et al.* (2001), Cherto *et al.* (2006) e Kotler and Keller (2006), para garantir uniformidade na oferta de produtos e serviços, além da unicidade de discurso, os franqueados precisam ser orientados e treinados periodicamente, além disto devido ao fato de que o franqueado não tem conhecimento formal para empreender, ele depende do apoio do franqueador para uma gestão eficiente e responsável de seu negócio.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi alcançado ao relacionar empiricamente, os fatores que levam ao insucesso no sistema de franquias em supermercados. Acredita-se que este estudo tenha conseguido propiciar uma compreensão mais efetiva dos fenômenos envolvidos neste cenário. Os aspectos que deram base à pesquisa empírica foram os quatro fatores: rentabilidade, complexidade, perfil do franqueado e relacionamento entre franqueado e franqueador; que encontraram suporte nas entrevistas.

Os entrevistados reconheceram a importância dos fatores investigados como determinantes do fracasso do negócio e deram ênfase aos fatores relacionados ao perfil do franqueado e ao relacionamento com franqueador. As entrevistas permitiram também uma análise de experiências de insucesso e a identificação de pontos comuns que deve servir de orientação para candidatos e participantes do sistema de franquias, clareando que o resultado tende a ser melhor quando os obstáculos deverão são vencidos à dois (franqueado e franqueador).

De fato, as questões evidenciadas pela literatura mostraram-se presentes, com destaque para a insatisfação na relação franqueado e franqueador. Convergingo com a teoria de de Nathan (2004), foi possível identificar as fases do nível de satisfação dos franqueados. Enquanto o franqueado ganhar dinheiro, ele estará motivado. O franqueado e o franqueador devem entender que o melhor caminho para a busca a solução é trabalhando juntos.

É importante observar que esta pesquisa é ainda preliminar mediante as possibilidades de trabalhos que aprofundem a temática de insucesso no sistema de franquias, ficando seus resultados limitados aos casos relatados, e talvez não refletindo todo o universo de franquias. No entanto é um passo ao desenvolvimento de futuros estudos. Por fim, sugere-se a confecção de entrevistas com ex franqueados de outros segmentos que possam trazer novas possibilidades para a abordagem do tema.

REFERÊNCIAS

- Ackerman, K.(2003). *350 dicas para gerenciar seu armazém*. São Paulo: Instituto Imam.
- Aguiar, H. & Consoni, F. (2017). Fatores e métricas que influenciam no desempenho de franqueados: uma abordagem com base em franquias brasileiras. *Revista eletrônica de estratégia & negócios*, 10(2), 201-224.
- Associação Brasileira de Franchising – ABF (2016). *Desempenho do franchising brasileiro - 2015*. Acesso em 14/06/2017, http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho_franchising-novo-2015.pdf.
- Baily P., Farmer, D., Jones D. & Jessop D.(2000). *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Editora Atlas.

- Cherto, M. (1989). *Franchising: Revolução no Marketing*. 3 °. São Paulo: Mcgraw - Hill, 1989.
- Cherto, M., Campora, F & Garcia, F. (2006). *Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios*. São Paulo: Premier Máxima Editora.
- Cohen, M. & Silva, J. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2) 109-131.
- Cox, J. & Mason C. (2007). Standardization versus adaptation: Geographical pressures to deviate from franchise formats. *Service Industries Journal*.
- Dolabela, F. (2004). Pedagogia empreendedora. *Revista de Negócios*, 9(2).
- Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2° ed. Porto Alegre: Artmed.
- Ehrmann T. & Spranger G. (2003). Successful Franchising Using the Plural Form. *Center for Entrepreneurship*. University of Muenster, Germany. Vienna, Austria.
- Falbe C., Dandridge T. & Kumar A. (1998). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 125–140, New York NY.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários–gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração - USP*, v. 34. São Paulo.
- Filion L. J. & Lima E. (2010). *As Representações Empreendedoras: Importantes tema. para avançar em seu estudo*. *Revista de Negócios*, ISSN 1980-4431, Blumenau, 15(2),32-52.
- Fontanelle C. Hoeltgebaum M. & Silveira A.(2006). A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. *Enampad*, Salvador- Bahia.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 4 ° ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hitt, M. & al. (2002). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Hoy, F. & Shane, S. (1998). Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*. V.13.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 jun. 2107.
- Jones, G. (2000). *Organizational Theory*. 3 ° ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaner, L. (1997). *Franchising: fatores críticos de sucesso no ramo de fast food*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ.
- Kaufmann, P. & Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 22-32.
- Kaufmann, P. & Dant, P. (1998). *Franchising and the domain of entrepreneurship research*. *Journal of Business Venturing*. (14) 5-16.
- Keup, E. (1990) *Franchise Bible*. 3. Ed. Oregon: The Oasis Press.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. Tradução da 12° edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler P. (1993). *Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3° Ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1995). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5° ed., São Paulo: Atlas.
- Leite, R. (1998). *De executivo a empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Leite, R. (1990). *Franchising na Criação de Novos Negócios*. São Paulo: Atlas.

- Mazero, J. (2002). Ending a Franchise relationship/ issues and alternatives to termination. *Franchising World, Washington*, n. 5, v. 34, p. 38, July-Aug.
- Minayo, M., Deslantes, S., Neto, O. & Gomes. R. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Nathan, G. (2004). *The Franchise E Factor*. Franchise Relationships Instit; 3 ° edition.
- Plá, D. (2001). *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.
- Porter, M. (2009). *Competição*. Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Rubin, P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of law and economics*, (21), 223-233.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). Sebrae, 2016. Acesso em 19/06/2017, em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>.
- Sherman, A. J. (1993). *The Franchising Handbook*. New York: Amacon.
- Schwartz, J. C. (1994). *Franchising: o que é como funciona*. Brasília: SEBRAE.
- Toledo, L. & Proença. C. (2005). Fatores críticos de sucesso de franquias- uma análise sobre a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo, *REGE Revistão de Gestão*, 12(1), 43-53.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Varotto, L., & Parente, J. (2016). Franchisor- franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 600-610.
- Warren, C., Reeve, J.& Fess, P. (2001). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- WU, C. (2015) Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68, (7), 1581-1588.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ° ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zampier, M. & Takahashi, A. (2011). *Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa*. 9°ed., Cadernos Ebape BR.