

---

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA FRANQUIA – UMA ANÁLISE SOB A ÓPTICA DE EX-FRANQUEADOS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

---

ARTIGO - MARKETING

*Geraldo Luciano Toledo*

Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP  
E-mail: gltoledo@usp.br

Recebido em: 30/03/2004

Aprovado em: 01/12/2004

*Cristina Proença*

Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas.  
E-mail: cristinaproenca@uol.com.br

## RESUMO

O presente artigo busca trazer uma contribuição ao estudo do sistema de franquias no Brasil a partir da investigação do relacionamento Franqueador/Franqueado, sob a óptica de ex-franqueados. A revisão bibliográfica que fundamenta o estudo apresenta uma discussão analítica sobre os principais aspectos que interferem no sucesso de uma unidade franqueada. Na condução da pesquisa empírica, de caráter predominantemente exploratório, foram entrevistados ex-franqueados de diferentes ramos de atividade. O trabalho conclui com a apresentação dos fatores que mais comumente conduzem à insatisfação dos franqueados e ao conseqüente desligamento de suas redes.

**Palavras-chave:** São Paulo, *franchising*, franquia, sistema, franqueado, franqueador, taxa de mortalidade, comercialização de franquias, administração da rede, sucesso, fracasso.

## **CRITICAL ASPECTS OF FRANCHISE SUCCESS AS VIEWED BY PREVIOUS FRANCHISEES IN SÃO PAULO**

### **ABSTRACT**

*To better understand the franchiser / franchisee relationship an investigation was made of franchising in Brazil from the point of view of ex-franchisees. A review of literature provided support for an analytical discussion on important aspects that hinder success in franchising. An empirical exploratory survey of ex-franchisees from various sectors of activity in the city of São Paulo was carried out to identify the factors that most frequently caused dissatisfaction and defection.*

**Key words:** São Paulo, *franchising*, franchise, system, franchisee, franchisor, failure rate, sale of franchises, management of the franchise network, success, failure.

## 1. INTRODUÇÃO

O *Franchising* é um sistema que possibilita a expansão de inúmeras empresas que não teriam estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável em mercados muito dinâmicos e competitivos. Esse sistema atrai milhares de pessoas com capital e potencial empreendedor, permitindo que elas abram seus próprios negócios e realizem seus anseios profissionais, e contribuindo, paralelamente, para o desenvolvimento econômico do país.

No entanto, desde o surgimento e posterior expansão do sistema no país, a partir da década de 1980, inúmeras são as histórias de empresas malsucedidas, franqueadoras e, predominantemente, franqueadas. Se, por um lado, elas contribuem para o aperfeiçoamento do sistema, por outro induzem ao seguinte questionamento: vale a pena investir em franquias? Em razão de suas experiências, as pessoas que já viveram a situação de franqueados são as mais propensas a desenvolver “propaganda boca a boca negativa” do *franchising*, inibindo a entrada de novos investidores.

Este estudo objetiva investigar os aspectos críticos do sistema de franquias sob a óptica de ex-franqueados, analisando questões fundamentais para os investidores já envolvidos no sistema e para aqueles que pretendem fazer parte dele. Sob o aspecto metodológico, recorreu-se a uma pesquisa empírica, de caráter exploratório/descritivo, com um grupo de ex-franqueados de diferentes ramos de atividade.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

“O *franchising* é uma forma de replicar o sucesso”. Essa opinião de BOROIAN e BOROIAN (1992: 107) revela o quanto o sistema de franquias é atraente e interessante tanto sob uma perspectiva acadêmica como profissional. Sob esse enfoque, supostamente o franqueador tem um negócio que, além de ser bem-sucedido, é replicável. Com tal expectativa, milhares de pessoas no mundo inteiro vêm aderindo a essa modalidade de negócio, na condição de franqueados.

BOE, GINALSKI e HENWARD (1987: 8) sugerem que o principal objetivo de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é a obtenção de vantagens, por intermédio de um

negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida, e assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente que já estivesse funcionando.

Com os estímulos apresentados, o *franchising* vem crescendo a largos passos, tanto em número de empresas franqueadoras quanto de unidades franqueadas. Todavia, conforme aponta pesquisa de LAFONTAINE (*apud* SERVER, 1995: 57-63), nos Estados Unidos, após décadas de crescimento incomum, desde 1980 o faturamento das unidades franqueadas vem crescendo menos do que, ou no máximo tanto quanto, o Produto Interno Bruto daquele país. A razão para isso, segundo aquele autor, é a saturação de mercado. Como sintomas de saturação de mercado, conforme publicado em artigo da revista *Fortune*, são citadas as crescentes tensões entre franqueadores e franqueados, a redução de margens e o grande aumento do número de processos judiciais envolvendo as partes interessadas. Desde 1990, as reclamações de franqueados contra as empresas franqueadoras à Federal Trade Commission (FTC) aumentaram em mais de 50% ao ano, e agora são contabilizadas às centenas. Além disso, as empresas franqueadoras têm estado tão ocupadas com sua própria expansão, que deixaram de dirigir seus esforços para o aprimoramento de seus negócios.

Outras razões podem ser apontadas para explicar a reversão do quadro de crescimento do sistema. Na apresentação da terceira edição do livro *Franchise Bible*, KEUP (1990) afirma que, no início dos anos 1990, verificaram-se revoltas de franqueados de grandes redes contra o que chamavam de termos injustos e unilaterais dos contratos de franquia, muitos dos quais assinados nos anos 1980. Isso culminou não apenas com a formação de associações próprias dos franqueados, como também com a participação dos franqueados na International Franchise Association (IFA), que, até então, aceitava apenas franqueadores como sócios.

Segundo SHERMAN (1993: 312), um certo grau de tensão é inerente ao relacionamento franqueador-franqueado. O franqueador investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu sistema, incluindo os padrões de qualidade a serem seguidos. O franqueado, por outro lado, geralmente quer ser o seu próprio patrão e resiste a restrições. Essa tensão

pode criar uma atmosfera positiva e dinâmica para que as duas partes alcancem seus objetivos: crescimento para o franqueador e independência e satisfação para o franqueado. Às vezes, porém, a tensão leva ao conflito, o sistema perde sinergia e nenhuma das partes atinge seus objetivos. O autor destaca as fontes geradoras de conflito e de disputa mais comuns:

- Recrutamento e seleção do franqueado: é uma fase fundamental para que se tenha a garantia de que o franqueado é um membro com perfil adequado ao sistema e de que o sistema é apropriado ao franqueado. Muitos franqueadores descobriram que, quando surgem reclamações de falsidade de informações, geralmente a origem das informações incorretas fornecidas encontra-se na fase comercial. O pessoal de vendas deve ser treinado para prometer pouco e entregar muito.
  - Seleção de ponto comercial e direitos territoriais: em geral, o franqueado é responsável pela seleção do ponto comercial e o franqueador aprova ou não o ponto indicado. Franqueadores que desenvolveram critérios bem definidos para a seleção do ponto tiveram poucos problemas com seus franqueados. Com relação ao território, é preciso garantir a cada franquia um mercado não saturado, onde haja determinada densidade populacional e potencial de atingir um faturamento adequado.
  - Pagamento de *royalties* e fornecimento de informações: o correto pagamento de *royalties* e a respectiva prestação de contas podem ser motivos de rompimento de contrato por justa causa, por parte do franqueador, quando este conseguir comprovar que os valores pagos deveriam ser maiores.
  - Administração do fundo de propaganda: o fundo tem por finalidade criar uma verba a ser aplicada em ações promocionais, a qual deve ser administrada separadamente das demais despesas incorridas pelo franqueador. Alguns franqueadores utilizam os recursos do fundo quando atravessam dificuldades financeiras, o que pode causar rompimento de contrato em função do uso de recursos para fins inadequados.
- Ainda com relação à propaganda, os franqueados costumam queixar-se da qualidade das campanhas elaboradas pelo franqueador (ou pela

agência de propaganda responsável por sua conta) e da adaptação e abrangência das campanhas para o seu ponto comercial.

- 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.
- Controle de qualidade: o sucesso de um sistema franqueado está na proteção da imagem da marca, do seu formato de negócio, na manutenção da alta qualidade dos produtos e serviços e na uniformidade das operações do negócio. Os franqueadores devem certificar-se de que os franqueados comercializam apenas os produtos e serviços aprovados e de que garantem o padrão de qualidade da rede.

A não obediência, por parte dos franqueados, a questões como a da padronização de produtos e serviços reduz o reconhecimento da identidade do negócio. Caso não haja controle por parte do franqueador, os outros franqueados da rede podem alegar que não há interesse do franqueador em proteger o investimento que estes fizeram no sistema. Da mesma forma, os franqueados reagem a tentativas gananciosas do franqueador na venda de produtos quando este é o único fornecedor.

- Tratamento desigual: franqueados esperam que o sistema seja uniforme, e qualquer arbitrariedade ou desigualdade no tratamento percebida conduz a ressentimento e hostilidade por parte dos outros franqueados, particularmente quando um tratamento diferenciado é dado às lojas próprias.
- Crescimento rápido: franqueadores com ênfase predominantemente em vendas ao invés de em suporte, em quantidade ao invés de em qualidade, em lucro ao invés de em satisfação de seus franqueados, apresentam alta probabilidade de fracasso. O crescimento rápido pode alimentar o ego do fundador, gerar manchetes na mídia, melhorar o resultado no curto prazo e deixar o pessoal de vendas satisfeito. Entretanto, sem uma adequada infra-estrutura e sem um comprometimento com os resultados dos

franqueados no longo prazo, o sistema de *franchising* da empresa poderá estar condenado ao fracasso.

Os dois primeiros pontos indicados por SHERMAN (1993) como fontes de conflito foram classificados, em pesquisa de KANER (1997: 128) com franqueadores, como principais fatores de sucesso em um sistema de franquias, juntamente com a “transparência no relacionamento”. KANER pesquisou os fatores críticos de sucesso de sistemas de franquias no ramo de *fast food*, sob o ponto de vista de franqueadores. Com relação ao fechamento de unidades, observou que os entrevistados responsabilizavam direta ou indiretamente os franqueados pelo insucesso da franquia. Segundo o autor, essas respostas podem indicar duas coisas:

- Reforço da importância da correta seleção do franqueado
- Incapacidade dos franqueadores de enxergarem suas próprias falhas

A pesquisa de KANER concluiu que a seleção do ponto comercial é considerada igualmente importante nos casos de sucesso e de fracasso das franquias. Segundo MASANO (1985: 54-61), a importância do fator localização nas atividades comerciais tem sido destacada, de forma crescente, pelo caráter que assume na vida de uma loja, dada a irreversibilidade de que pode ser revestida tal decisão em determinadas situações e tipos de negócios.

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. Segundo GORDON, *apud* SHERMAN (1993: 67), uma análise das responsabilidades a serem alocadas a cada uma das partes, franqueador e franqueado, deve ser feita principalmente em dois níveis:

- Habilidades e competências do franqueador e do franqueado. Exemplo: se o franqueador dispõe de técnicas para selecionar pontos comerciais, é natural que ele ofereça esse serviço a seus franqueados. Em geral, o franqueador tem conhecimento profundo da operação da unidade, o que justifica que a maioria das redes preste serviço de consultoria de campo.

- Considerações econômicas: analisar economias de escala, obtidas em função da centralização de uma tarefa. Exemplo: as compras centralizadas de insumos geram um poder de negociação que beneficia toda a rede. Se cada franqueado obtiver preços melhores localmente, a prestação desse serviço deixa de fazer sentido.

As taxas cobradas no sistema (taxa de franquia, *royalties* e fundo de propaganda) serão dimensionadas em função da análise das responsabilidades assumidas pelo franqueador. O desequilíbrio em uma das taxas pode inviabilizar financeiramente o negócio para o franqueador ou para o franqueado.

FRAZER (2001:29), em pesquisa realizada com redes australianas que haviam desistido do *franchising* como forma de expansão dos seus negócios, concluiu que a maioria dos franqueados achava as taxas cobradas muito altas, o que teria constituído, portanto, um forte desestímulo à sua continuidade no sistema.

A estrutura da franqueadora deve ser determinada tendo em vista o que se propõe fazer, ou seja, suas responsabilidades. GORDON, *apud* SHERMAN (1993), lembra ainda que cobrar preços altos pelos produtos e serviços faz com que os franqueados os adquiram em outro local.

Pesquisas sugerem que o sucesso de um franqueado depende de fatores como grande autonomia e alta dependência em relação ao franqueador, e isso varia de acordo com o tipo de atividade. Esse paradoxo representa um dilema para o franqueador. Na medida que o franqueado assume toda a responsabilidade pelas iniciativas locais e arca com o risco delas decorrente, ele está adquirindo experiência e confiança por seus próprios méritos, e isso pode influenciar o sistema. Assim, para que a indústria de franquias sobreviva à dinâmica do mercado, terá que mudar e adaptar-se frequentemente, o que exigirá maior cooperação e integração entre as estratégias do franqueador e as de seus franqueados, em razão da possibilidade de aproveitamento das experiências locais destes últimos.

No sistema de franquias, o modelo de sucesso vem caminhando para um formato de aprendizado contínuo, conforme identificado por alguns especialistas do ramo:

Redes franqueadas funcionam porque, diferentemente das estruturas típicas da sociedade industrial, elas são mais organizadas por processos do que por funções hierárquicas, são descentralizadas, sem perda da identidade global, e conseguem compartilhar conhecimentos da forma preconizada por Peter Senge, que, em 1990, popularizou a expressão *learning organization* (organizações que aprendem) (GUETTA, 2002: 15).

Os franqueados, ao vivenciarem suas realidades locais, transmitem experiências ao franqueador e inovam o formato da franquia, mantendo o negócio competitivo dentro do seu ramo de atuação. A transição para esse modelo está ocorrendo gradativamente, a partir da curva de aprendizado tanto de sucessos quanto de fracassos das redes. Procurar conhecer as causas dos insucessos e propiciar uma compreensão das razões do desligamento de franqueados, principalmente no que se refere à percepção do “ex-franqueado” sobre o relacionamento com o franqueador, são os propósitos básicos da pesquisa empírica efetuada pelos autores.

### 3. PROBLEMA DA PESQUISA EMPÍRICA / MÉTODO

Considerando-se o referencial teórico exposto, apresentar-se-á um quadro que ilustra a possibilidade de o sistema de franquias estar sendo adotado de maneira inadequada por empresas franqueadoras, em função das seguintes questões, entre outras:

- As empresas não apresentam estrutura e características adequadas a uma organização franqueadora;
- As franqueadoras estão focadas unicamente na venda de franquias, prometendo muito e entregando pouco;
- As franqueadoras não selecionam os franqueados adequadamente, ou administram suas redes negligentemente, sem prestar os serviços que foram “comprados” pelo franqueado.

A pesquisa empírica teve por objetivo investigar, sob o ponto de vista de ex-franqueados, os motivos que os levaram ao desligamento de suas redes de franquia, identificando ainda os principais fatores que geraram satisfação ou insatisfação ao longo do relacionamento com a franqueadora.

Para o alcance do objetivo foram investigados os seguintes aspectos:

- As expectativas dos entrevistados ao aderirem ao sistema de franquias e ao escolherem determinada marca;
- Processo de seleção;
- Relacionamento contratual entre as partes;
- Principais serviços prestados pela franqueadora no início e no decorrer das operações;
- Desempenho financeiro da unidade franqueada;
- Processo de desligamento da rede;
- Opinião do ex-franqueado sobre o sistema de franquias.

Optou-se pelo estudo empírico de caráter predominantemente exploratório, por se tratar de um problema em que o conhecimento é reduzido (SELLTIZ, WRIGHTSMAN, e COOK, 1975: 59). Os autores sugerem que, em áreas em que o conhecimento é reduzido, os pesquisadores utilizem exemplos selecionados, pois são apropriados para estimular a compreensão e sugerir hipóteses de pesquisa. O escopo da pesquisa foi definido como sendo composto de ex-franqueados de redes de franquia no município de São Paulo e que tivessem trabalhado com o *franchising* como formato de negócio, no qual, supostamente, o franqueador deve transmitir todo o *know-how* e a forma de operação da unidade.

Foram selecionadas onze pessoas com as características necessárias para a consecução do estudo: serem ex-franqueadas que tivessem fechado ou revendido sua unidade. O conjunto de indivíduos foi gerado a partir de indicações de especialistas e conhecedores do *franchising* e de agentes envolvidos com o sistema. Entrevistou-se apenas um ex-franqueado de cada rede, nos seguintes ramos de atuação: *fast food* (3); confecção (2); livrarias (2); prestação de serviços (1); lavanderia (1); perfumaria (1); decoração (1)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Os ramos de atuação pesquisados apresentam as seguintes características (Censo do Franchising 2000, divulgado no *Guia Oficial de Franquias 2001*): os setores de alimentação e confecção são os que concentram o maior número de lojas, seguidos pelo de educação e treinamento (no qual enquadram-se as livrarias); franquias de limpeza e conservação aparecem como as de maior crescimento no número de franqueadores entre 1995 e 1999 (lavanderias); o setor de perfumaria

Para a coleta de dados com os entrevistados, utilizou-se um roteiro semi-estruturado com questões abertas e fechadas, tendo em vista a obtenção de dados que propiciassem profundidade de conhecimento e maior envolvimento, de modo a aprofundar e explorar as respostas dos entrevistados. O processo foi conduzido diretamente pelos autores. Em vista da arbitrariedade na definição dos entrevistados, serão omitidos os nomes das redes de franquia às quais estes pertenciam.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Foi realizada uma análise de conteúdo das questões abordadas na pesquisa, a qual objetivou levantar fatores e pontos críticos resultantes das experiências dos entrevistados.

##### 4.1. Razão da adesão ao sistema de franquias

Ao justificar a razão de terem aderido ao sistema de *franchising*, a maioria dos entrevistados citou a questão “segurança”. Outras razões mencionadas foram: “trabalhar com uma marca já conhecida” e “transferência de *know-how*”. As duas últimas, porém, refletem a procura de segurança e maior probabilidade de êxito no empreendimento.

##### 4.2. Razão da opção pela franquia específica

Ao justificar o porquê de terem escolhido determinada franquia, os entrevistados demonstraram, predominantemente, ter afinidade com o ramo de atividade; a partir daí, passaram a estudar as vantagens e desvantagens das marcas que ofereciam a possibilidade de franquia no mercado.

##### 4.3. Processo de seleção

Com relação ao processo de seleção, a maioria dos entrevistados não percebeu interesse por parte do franqueador em analisar o perfil ou em verificar “se o candidato adequava-se ao sistema e o sistema ao candidato”. A maior preocupação dos franqueadores, e que figurou como tema central das

contempla a maior rede de franquias do país (O Boticário, com mais de 2000 lojas em 1080 municípios); a prestação de serviços constituiu a maior aposta de especialistas em termos de crescimento do sistema e, por fim, decoração, um setor mediano em termos de faturamento, número de unidades e perspectivas de crescimento.

entrevistas, era o ponto comercial. Foram citadas, ainda, como características desejáveis, a disponibilidade financeira dos candidatos e a necessidade de estarem à frente do negócio. Esse fato é preocupante, quando se leva em consideração a importância do processo de seleção de franqueados para o sucesso de uma franquia. É um indício de que as redes estudadas trabalham com foco em vendas, procurando saber apenas se o candidato possui o capital necessário para investimento, independentemente de ter o perfil adequado ou não.

##### 4.4. O ponto comercial

Com relação ao ponto comercial, os entrevistados que possuíam pontos já definidos sentiram que o restante do processo de seleção aconteceu de forma a “cumprir o protocolo”. Isso indica que, além de não haver rigor no processo seletivo com relação às características pessoais e empreendedoras do candidato, também não há critérios rigorosos de seleção e aprovação do ponto comercial.

Observou-se que, na maioria das vezes, o candidato se deixa levar pelo entusiasmo e acredita no sucesso da empresa franqueadora, que pode ser verificado e comprovado na(s) unidade(s) própria(s) ou até em outras unidades franqueadas. Nem sempre, porém, são oferecidas condições semelhantes para a reprodução do sucesso em outros pontos, em razão da localização, das condições comerciais da franquia e até mesmo da demanda de mercado.

A descrição dos processos de venda reforça a tese de que as empresas franqueadoras operam direcionando seu foco para a comercialização de franquias. Sem conhecerem adequadamente as expectativas dos franqueados, fazem promessas que vão além daquilo que estes últimos poderiam esperar.

##### 4.5. Entrevistas com franqueados

Durante o processo seletivo, a maioria dos entrevistados teve o cuidado de conversar com pessoas que já eram franqueadas das respectivas redes, para conhecer suas experiências. O resultado das conversas surpreendeu: nenhuma delas interferiu no processo decisório, mesmo quando as redes foram criticadas. A inconseqüência das conversas de franqueados potenciais com franqueados de fato é surpreendente, porque uma

das informações mais importantes da *Circular de Oferta de Franquias* é a relação de nomes, endereços e telefones dos franqueados da empresa. Com ela, os candidatos deveriam proceder a análises minuciosas, conversando com franqueados das mais diversas localidades e com maiores e menores tempos de operação, conhecendo os prós e contras de suas experiências.

Nem sempre, porém, o franqueado tem interesse em divulgar sua verdadeira situação, em razão de dois fatores principais. Em primeiro lugar, ele pode estar insatisfeito com a franquia e querer revendê-la. Se divulgar sua insatisfação, o preço de venda do seu negócio provavelmente cairá. Em segundo lugar, novos franqueados podem ajudar a revitalizar a rede, contribuindo com verbas como *royalties* e fundo de propaganda.

Para BERNARD (2000: 52), a entrevista com franqueados da rede é passo fundamental na compra da franquia e a escolha do entrevistado deve ser fortuita. É fundamental não falar apenas com o franqueado indicado pelo franqueador, pois ele pode ser o único satisfeito com a rede. O objetivo de tais conversas é conhecer as dificuldades da atividade, não com o intuito de não fechar o negócio, mas de não ficar desprevenido.

#### 4.6. Prestação de serviços no início da operação da franquia

Dentre os serviços iniciais, aqueles que são prestados antes da abertura da operação da franquia, o que mais mereceu comentários foi o auxílio na seleção de pontos comerciais. Em geral, os entrevistados não tiveram esse serviço, quatro deles porque já haviam definido seus pontos comerciais. Apenas um dos entrevistados afirmou que a franqueadora utilizou-se de técnicas para a aprovação do ponto comercial.

A impressão transmitida pelos entrevistados é a de que, uma vez encontrado um ponto em que se possa abrir uma loja, o contrato é assinado. O franqueador não se preocupa em certificar-se da adequação do ponto, porque ele não corre risco: todo o investimento é do franqueado. Muito embora a imagem da marca possa ficar desgastada em virtude do fechamento de unidades, fracassos isolados podem ser facilmente explicados pelo franqueador: o ponto não era bom ou o franqueado não tinha o perfil ideal.

Alguns entrevistados comentaram que o franqueador reserva as melhores localizações para si, deixando às franquias pontos menos privilegiados.

#### 4.7. Prestação de serviços contínuos: a central de compras

Dentre os serviços contínuos, aqueles que são prestados no decorrer da operação da franquia, o que mais recebeu crítica foi a compra centralizada de produtos.

A principal reclamação foi com relação ao preço, apesar de que o principal objetivo de uma Central de Compras é aproveitar o poder de negociação com os fornecedores em decorrência do volume de compras da rede.

As características de uma Central de Compras variam de acordo com o ramo de atividade. Os principais aspectos citados pelos entrevistados de cada ramo são abordados a seguir.

- Alimentação: os franqueados alegaram que os preços obtidos diretamente dos fornecedores eram mais baratos do que os cobrados pela Central da franqueadora.
- Prestação de serviços: a Central fazia parte fundamental do dia-a-dia do franqueado e o faturamento gerado pela unidade era repassado integralmente à Central, que pagava uma comissão ao franqueado (correspondente ao seu faturamento). Essa comissão, porém, era considerada insuficiente pelo entrevistado, pois não garantia uma rentabilidade mínima ao negócio. Isso equivale a dizer que a Central cobrava caro pelos serviços prestados.
- Livrarias: a principal reclamação era relativa à qualidade das editoras que faziam parte da Central/Distribuidora da franqueadora, as quais passaram a ser de segunda linha, ao longo da experiência do franqueado. Portanto, a compra centralizada deixou de se justificar: o franqueado adquiria produtos diretamente das editoras e comprava da franqueadora apenas os livros editados por ela.
- Lavanderias: os franqueados pressionaram a franqueadora para que pudessem comprar de outros fornecedores, onde conseguiam preços melhores. O entrevistado passou a ter que

comprar da Central apenas o insumo que servia de controle do faturamento: o sabão.

- Confeção: os problemas da Central de Compras eram vários, como a prioridade de entrega de coleções para as lojas próprias, coleções voltadas para o clima das cidades-sedes das franqueadoras e que não iam ao encontro das necessidades da cidade de São Paulo, diferenças nas cores e padrões entre as peças aprovadas e as enviadas, peças com defeito, e atraso na entrega de pedidos e, por fim, preços altos.
- Decoração: a franqueadora fabricava e fornecia o principal produto das lojas. Tentou implantar uma Central de Compras para os demais produtos, que não funcionou e acabou sendo extinta. O principal produto, porém, tinha de ser adquirido da franqueadora. Os prazos de entrega eram longos (comparativamente a outros fornecedores da mesma indústria), inviabilizando a prestação adequada de serviços. No fim do relacionamento, o entrevistado passou a adquirir o produto de outros fornecedores, a fim de não perder a venda, apesar de preferir comprá-lo da franqueadora.
- Perfumaria: o principal problema da Central era o atraso na entrega de pedidos.

A questão da centralização das compras remete à análise de GORDON, *apud* SHERMAN (1993): 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. Na pesquisa, mesmo os franqueadores que reviram sua política e permitiram a compra de produtos de terceiros sofreram um desgaste, constatado entre os entrevistados, que poderia ter sido evitado mediante uma avaliação crítica de suas verdadeiras competências.

Outra situação ocorre quando a franqueadora é a produtora ou distribuidora do principal produto da franquia e o franqueado é obrigado a comprar dela. Em tais casos, a franqueadora precisa estar consciente de que a prática de altas margens inviabiliza o negócio para o franqueado e, conseqüentemente, para a própria empresa.

Além das compras centralizadas, vale comentar a propaganda centralizada, com a qual a maior parte

dos entrevistados não se manifestou satisfeita. Esse resultado surpreendeu porque a vantagem resultante do uso de uma marca forte é o que o franqueado mais almeja ao adquirir uma franquia. Apenas um dos franqueados disse estar satisfeito com esse serviço.

De modo geral, a prestação de serviços ficou muito aquém do esperado pelos entrevistados, tendo como ponto crítico a ineficiência das centrais de compra e da propaganda centralizada, já que ambas são tidas como grandes vantagens a serem obtidas por redes de franquia.

Dentre as várias razões pelas quais franqueadoras não prestam serviços aos franqueados, pode-se especular o mau dimensionamento das taxas cobradas em função dos custos incorridos. Outra hipótese é que, apesar de taxas adequadas, o número de franquias vendidas é menor do que o projetado, gerando uma verba menor do que a necessária.

#### 4.8. Questões financeiras

Em relação às questões financeiras das franquias, verificou-se que nenhum dos franqueados tinha negócios suficientemente rentáveis; a maioria deles saiu perdendo dinheiro e as promessas de faturamento não foram atingidas.

Com relação aos motivos para o desligamento das redes, as principais questões apontadas foram a inviabilidade financeira do negócio e a insatisfação com os resultados, em função da má localização comercial, dos altos preços cobrados pelos produtos e serviços fornecidos pela franqueadora, ou simplesmente da falta de um conceito forte de negócio. Outras questões apontadas foram: frustração pessoal com a operação do negócio, falta de respeito da franqueadora para com os franqueados e independência total da franqueadora, que teriam deixado de justificar a continuidade do relacionamento.

Na opinião de PURVIN (1994: 237), é mais comum um franqueado revender sua loja para o franqueador ou para terceiros do que efetivamente fechar as portas, ao se desligar de uma rede de franquias. Dentre os entrevistados, cinco conseguiram repassar as suas unidades, ou seja, as respectivas franqueadoras não contabilizaram a saída dos franqueados como fracasso porque as unidades continuaram ativas.

Vale observar que poucos foram os esforços para buscar soluções alternativas ao término do relacionamento, tanto por parte do franqueador quanto do franqueado. MAZERO (2002: 38) 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.

Dos entrevistados, apenas três ainda acreditam no sistema de franquias e afirmam que poderiam voltar a abrir uma nova franquia.

O Quadro 1 apresenta uma representação esquemática resumida da avaliação realizada pelos entrevistados.

**Quadro 1: Percepção dos Entrevistados sobre a Franquia**

Aspecto Avaliado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Processo de Seleção	↓	↓	↓	↑	→	→	↓	↓	→	↓	↓
Realização das Promessas	↓	↓	↓	→	↓	φ	↑	↓	↓	↓	↓
Contribuição das Conversas com os Franqueados da Rede	↓	↓	↓	φ	↓	↓	↓	φ	φ	↓	↓
Contrato	→	↓	↓	→	→	↓	→	↓	→	→	→
Seleção / Aprovação de Ponto	↓	↑	↓	→	→	→	↑	↓	↓	⊗	↓
Projeto Arquitetônico / Montagem da Loja	↓	↓	→	→	→	→	→	→	→	→	↓
Contratação de Funcionários	↓	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Treinamento Inicial	↓	↓	→	⊗	→	→	↑	⊗	↓	→	⊗
Manuais	→	↓	→	→	⊗	↓	→	⊗	→	⊗	⊗
Acompanhamento Inauguração	↓	↑	↑	⊗	↑	→	↑	→	→	⊗	⊗
Marketing Inicial da Franquia	↓	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	↑	⊗	⊗	↑	⊗
Compras Centralizadas	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	⊗
Supervisão de Loja	→	↓	↑	⊗	⊗	↑	→	→	⊗	⊗	⊗
Propaganda Centralizada	⊗	⊗	↓	↑	⊗	⊗	↓	↓	⊗	⊗	⊗
Auxílio Técnico / Gerencial	⊗	↓	↑	⊗	⊗	↑	→	⊗	↑	⊗	⊗
Monitoramento de Desempenho	⊗	⊗	↑	⊗	→	↑	→	→	⊗	⊗	⊗
Desenvolvimento de Novos Produtos	↓	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓	⊗	⊗	⊗
Treinamento Contínuo	⊗	⊗	↓	⊗	⊗	⊗	→	→	↑	⊗	⊗
Comunicação com o Franqueador	↓	↓	→	→	↓	↓	→	↓	↓	↓	↓
Resultados Financeiros	↓	→	↓	→	↓	↓	→	↓	→	↓	↓
Território	→	→	→	↓	↓	→	→	↑	↓	⊗	→
Atual Opinião sobre <i>Franchising</i>	↓	↑	↓	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓	↓
<b>Legenda:</b>	↑ Avaliação Positiva					⊗ Serviço que não era Prestado					
	→ Indiferente / Razoável					φ Não se Aplica					
	↓ Avaliação Negativa										

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

O trabalho procurou propiciar uma compreensão mais efetiva dos fenômenos envolvidos no desligamento de franqueados de redes de franquia, analisando os fatores ligados ao relacionamento com a empresa franqueadora que geraram insatisfação em onze ex-franqueados em diferentes ramos de atuação. A análise de experiências de “fracasso” possibilita a identificação de pontos comuns que devem orientar atuais e futuros participantes do sistema. De fato, várias das questões evidenciadas pela literatura mostraram-se presentes, notadamente as seguintes:

- A crença, antes da adesão às redes de franquia, de que o sistema de franquias oferece maior segurança, com maiores chances de sucesso;
- O foco em vendas da maioria das empresas franqueadoras, que não apresentam maiores preocupações com a seleção de franqueados ou com a aprovação de pontos comerciais, mas elegem como prioridade a assinatura de contratos;
- As promessas no momento da venda de franquias, que não se realizam;
- A importância da confiança como base do relacionamento. Observou-se que a ausência de confiança, de fato, destrói a relação franqueador-franqueado;
- A importância da administração do clima de relacionamento por parte do franqueador. Na pesquisa de campo empreendida verificou-se que os franqueadores não geraram um clima positivo por não se importarem com o desempenho dos franqueados, não prestarem o suporte prometido ou esperado e, principalmente, não se comunicarem adequada e intensamente com a rede;
- A insatisfação dos franqueados com os serviços prestados pelo franqueador, com destaque para a ineficiência da central de compras e da propaganda centralizada.

Assim, pôde-se levantar exploratoriamente, mediante o estudo dos onze casos, os fatores do relacionamento que mais comumente conduzem à insatisfação dos franqueados. Outros pontos são abordados na literatura, os quais indicam problemas

na estrutura do franqueador, como a impossibilidade de prestação de serviços, em consequência do mau dimensionamento das taxas cobradas. Porém, as razões pelas quais os problemas acontecem não puderam ser evidenciadas no presente estudo, já que não foi realizado um estudo dos franqueadores.

Como em todos os estudos de caso, a generalização de resultados é limitada, uma vez que não se utilizou de amostra aleatória e dimensionada, que propiciaria o uso de inferência estatística. O fato de o estudo ser restrito a empresas localizadas na cidade de São Paulo também reduz as possibilidades de generalização para o sistema no Brasil, já que as variáveis externas são específicas da região e a proximidade da franqueadora (na maior parte dos casos) cria condições diferenciadas de relacionamento.

O fato de as entrevistas terem sido realizadas com apenas um ex-franqueado de cada rede possibilita apenas o registro de percepções individuais, que poderiam não ser compartilhadas em sua integridade pelos demais agentes envolvidos no problema. Existe ainda uma possível subjetividade na coleta e análise da informação, e esta pesquisa tentou ao máximo minimizar esses efeitos consultando diferentes fontes. Abordar as mesmas questões sob diferentes pontos de vista e também controlar inconsistências minimizaram possíveis vieses das entrevistas.

Apesar das limitações inerentes ao método, o estudo propicia um estímulo ao desenvolvimento do tema, com o recurso de pesquisas quantitativas de maior porte envolvendo massa de dados que permita generalizações. Além disso, a complementação do estudo, focando a óptica dos franqueadores, poderia proporcionar um desdobramento interessante à pesquisa sobre o expressivo sistema de franquias no Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALON, I. The use of Franchising by US – based retailers. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, n. 2, v. 39, p. 111-122, Apr. 2001.

AMIN, M. Mediation can be a win-win solution for franchising. *Hotel and Motel Management*, Duluth, n. 12, v. 217, p. 24, July 1, 2002.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA FRANCHISING. *Franquias – Guia Oficial*. São Paulo: Editora Empreendedor, 2001.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Editora Empreendedor, 2002.
- BERNARD, D. A. *Como Escolher a Franquia Certa: as melhores práticas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOE K. L.; GINALSKI, W.; HENWARD, III, D. M. *The Franchise Option*. Washington: International Franchise Association, 1987.
- BOROIAN, D. D.; BOROIAN, P. J. *The Franchise Advantage*. Chicago, IL: Prism Creative Group, 1992.
- GUETA, A. O parafranchising. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA FRANCHISING. *Franquias – Guia Oficial*. São Paulo: Editora Empreendedor, 2001.
- FRAZER, L. Why franchisors discontinue franchising but continue operating. *International Small Business Journal*, London, n. 3, v. 19, p. 29-39, Apr.-June 2001.
- FRAZER, L.; TERRY, A. Franchise terminations: a study of the Australian experience. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY OF FRANCHISING, 14, 2000, San Diego. *Proceedings...* San Diego: International Society of Franchising, 2000.
- KANE JR., J. R. Communication: the road to solid franchise relations. *Franchising World*. Washington, n. 1, v. 33, p. 28-29, Jan.-Feb. 2001.
- KANER, L. A. B. *Franchising: fatores críticos de sucesso no ramo de fast food*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.
- KEUP, E. J. *Franchise Bible*. 3. ed. Oregon: The Oasis Press, 1990.
- MASANO, T. O Planejamento da Localização Comercial. *Revista Mercado Global*, n. 64, Ano XII, p. 54-61, jul.-ago. 1985.
- MAZERO, J. Ending a Franchise relationship/ issues and alternatives to termination. *Franchising World*, Washington, n. 5, v. 34, p. 38, July-Aug. 2002.
- PHILLIPS, F. P. Mediating Franchise disputes: a status report. *Franchising World*, Washington, n. 4, v. 34, p. 40-41, May-June 2002.
- PURVIN, R. L. *The Franchise Fraud*. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- QUINN, B. Power and control in international retail franchising – evidence from theory and practice. *International Marketing Review*, London, n. 4/5, v. 17, p. 354, 2000.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U./Edusp, 1975.
- SERVER, A. E. Trouble in Franchise Nation. *Fortune*, n. 4, v. 131, p. 115-121, Mar. 1995.
- SHERMAN, A. J. *The Franchising Handbook*. New York: AMACOM, 1993.
- STANWORTH, J.; PURDY, D.; ENGLISH, W.; WILLEMS, J. Unravelling the evidence of franchise system survivability. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY OF FRANCHISING, 14, 2000, San Diego. *Proceedings...* San Diego: International Society of Franchising, 2000.
- YOUNG, J. A. Food service franchisors and their co-branding methods. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, n. 4/5, v. 10, p. 218-227, 2001.