

Razões para o insucesso no modelo de franquias na visão de ex franqueados

MARCELO NEVES GONÇALVES

UNINOVE

marceloneves@uninove.edu.br

ANDREA LUISA BOZZO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

andrea.bozzo@uol.com.br

LUCIANA OROZCO DE GOUVEIA

UNINOVE

lucianaogouveia@gmail.com



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

Resumo

O presente trabalho pretende analisar os motivos que podem levar ao insucesso na operação do sistema de franquias a partir da visão de quatro empreendedores que atuam nesse sistema no segmento de supermercados. Nesse contexto, buscou-se identificar empiricamente os desafios, os aspectos positivos e negativos e o nível de insatisfação na visão destes franqueados por meio de entrevistas em profundidade. Os resultados obtidos indicam que os principais motivos do insucesso no empreendimento estão relacionados à rentabilidade obtida durante a operação e à complexidade envolvida na gestão do negócio, com ênfase aos fatores relacionados ao perfil do franqueado e ao relacionamento deste com o franqueador.

Palavras-chave: Franquia, Estratégia, Marketing, Varejo.

Abstract

The present work intends to analyse the reasons that can lead to the failure in the operation of the system of franchises from the vision of four entrepreneurs who work in this system in the segment of supermarkets. In this context, we sought to empirically identify the challenges, the positive and negative aspects and the level of dissatisfaction in the view of these franchisees through in-depth interviews. The results indicate that the main reasons for the failure of the enterprise are related to the profitability obtained during the operation and the complexity involved in the management of the business, with emphasis on the factors related to the profile of the franchisee and the relationship of this with the franchisor.

Keywords: Franchising, Strategy, Marketing, Retail.



1. Introdução

Na busca do sucesso de seu negócio, muitos empreendedores vêm buscando aplicar modelos de negócio já consolidados, como o sistema de franquias. 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. Com diferentes performances, existindo operações altamente lucrativas, como, também, 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 de 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 7% em 2015, o número de franquias cresceu 7% no ano passado no País, passando de 221.680 unidades, em 2014, para 237.195 estabelecimentos. Esse modelo de negócio foi responsável por um faturamento de R\$ 371 bilhões no ano – montante 5,32% acima do computado em 2014. No período, o número de franqueadores também passou de 2.879 para 3.058 companhias. Ou seja, 179 novas marcas aderiram ao sistema de franchising. Com a expansão do setor, só em 2015 foram abertos mais de 103 mil novos postos de trabalho. [SEBRAE] (2016).

Neste estudo, buscou-se identificar os motivos do insucesso de franqueados do segmento de supermercados. 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-lhes, Sherman (1993). Segundo Sherman (1993), 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.

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.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como proposta analisar os motivos de insucesso de operar no sistema de franquias, e terá como base de estudo a visão de quatro empreendedores do segmento varejista 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 existem um conjunto de elementos críticos, como rentabilidade, complexidade do negócio, 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 interessados em compreender os influenciadores de insucesso deste modelo de negócio.

2. Referencial Teórico

2.1. O início da franquia

A palavra franquia, segundo Schwartz (2003), surgiu na França no século XVIII. O verbo *franchisier*. 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. No entanto, somente após a Segunda Guerra Mundial, o sistema de franquias com as características atuais foi impulsionado, criando forças e se desenvolvendo. Na Europa, o *franchising* surgiu na década de 1970, mas, só após a adesão à Comunidade Europeia é que este sistema começou a ganhar visibilidade. No Brasil sua expansão ocorreu na década de 1980 e rapidamente conseguiu alcançar grande expressividade econômica, pois já em 1990, oito mil unidades franqueadas existiam no Brasil [ABF, 2016].

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.

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).

Franchising é definido por Rubin (1978, p. 225) como um contrato entre duas firmas, o franqueador e o franqueado. O franqueador é a companhia que desenvolveu algum produto ou serviço para venda; o franqueado é uma firma definida para comercializar este produto ou serviço em uma localidade em particular. O franqueado paga uma certa quantia pelo direito de comercializar este produto.

A franqueadora geralmente oferece serviços de consultoria que incluem o auxílio na seleção e negociação do ponto comercial, programas de treinamento para funcionários e para os responsáveis, além do fornecimento de manuais de operação padrão, que deverão ser cumpridos pelo franqueado. (Rubim, 1978). Também inclui o investimento em *marketing*, auxílio para adaptação do *lay out* e o fornecimento das mercadorias. Em contrapartida o franqueado terá que pagar para iniciar no sistema e também os *royalties* mensalmente.

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, p. 23)

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).

Filion (1999), define o empreendedor, como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Dolabela (2004) acredita não ser possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Assim, 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. Portanto, pesquisas nesta área devem considerar todos esses elementos na amostragem.

O sistema empreendedor se compõe, entre outros elementos, de intersubjetividades heterogêneas. Isso resulta 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. Demonstrando que os franqueados desempenham um papel inovador e empreendedor dentro do modelo de negócio, no entanto, o desafio é como maximizar o empreendedorismo do franqueado sem comprometer as exigências de normalização e uniformidade que constituem as principais bases da franquia. 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).

Kaufmann e Stanworth (1995) sugerem que a decisão por ser um franqueado pode ser categorizada usando um comparador duplo: franquia x emprego assalariado e franquia x negócio independente. 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 ato de empreender explorando oportunidades, e o processo gerencial no *franchising* estão inseridos no contexto do empreendedorismo. Desta forma, 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.

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

A confiança e o relacionamento entre franqueador e franqueado constituem fatores fundamentais e podem impactar a perenidade e o sucesso. 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. Portanto confiança e relacionamento são fatores fundamentais na avaliação de cadeias e redes (Ackerman, 2003). O autor acredita que os aspectos intangíveis, como o relacionamento, possuem valor na avaliação dessas redes, impactando diretamente na sua sustentabilidade e crescimento.

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 and 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.

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.

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; e (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 riscos e compartilhar as competências. A relação entre franqueador e franqueado é crucialmente baseada na interdependência que requer cooperação de ambas as partes. Nenhuma das partes pode alcançar os seus objetivos se o outro não executar: franqueadores contam com franqueados e vice-versa.

A manutenção de um relacionamento harmonioso de franqueador e franqueado tem demonstrado ser essencial e é uns dos principais determinantes do sucesso da franquia, embora também seja um dos desafios mais difíceis e frustrantes. A teoria criada por Greg Nathan, **O Fator E** consiste em seis estágios descritos ao longo do livro: Glee (Satisfação), Fee (Taxas), Me (Eu), Free (Autonomia), See (Entendimento) e We (Nós). (Nathan, 2004).



O modelo de franquia (E-fator) descreve como a relação franqueador franqueado no decorrer do tempo pode mudar. Greg Nathan, presidente do *Franchise Relationships Institute*, dedica-se aos estudos das relações humanas no sistema de franquias, dentro deste tempo de estudos e pesquisas Greg Nathan desenvolveu o que chama de Fator E, onde descreve em seis fases, os estágios que uma franquia passa durante sua existência.

Inicialmente os franqueados estão totalmente preenchidos de alegria. Juntamente com a sua decisão de comprar uma franquia vem a esperança de ganhar muito dinheiro.

Durante as fases de abertura do negócio, o franqueador também vai fornecer incentivos, motivação e apoio ao seu novo franqueado. Como uma cerimônia de casamento, os discursos contêm compromissos. São inúmeras as fortes emoções nesta fase. Há uma grande sensação de realização para todos, e os diversos obstáculos em fechar o negócio agora foram finalizados.

A fase de 'ALEGRIA' abrange a liderança até o período para a compra da franquia e geralmente o franqueado fica nessa fase entre 3 a 12 meses, variando de acordo com sua experiência nos negócios.

- A fase da "TAXA"

A segunda fase é a da 'TAXA', onde o franqueado inicia o questionamento das razões da cobrança de taxas tão elevadas. Eles vêm de uma crescente valorização que o lucro é o resultado das vendas menos despesas. Neste ponto eles podem se tornar particularmente 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*'. Quando executamos bem ou conseguimos alguma coisa, tendemos a atribuir isso a nossas habilidades inerentes e a nossa personalidade. Tomamos o crédito. Mas quando cometemos erros ou não atendemos as expectativas, tendemos a culpar alguém.

Não é surpresa, encontramos o viés de *Self-Serving* bem vivo em relação à franquia. Tende a ser mais forte quando o franqueado se move através de si. Essa é a fase onde eles geralmente 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"

Enquanto a relação de franquia tende a começar com o franqueado relativamente dependente do franqueador isso não dura muito tempo nessa fase. A confiança do franqueado cresce no sentido de independência e cada vez mais ele afirma autoconfiança. Um franqueado nesta fase pode se sentir ressentido, tendo que seguir procedimentos habituais de funcionamento do franqueador por todo o tempo.

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.



Um franqueado que está preso neste estágio pode se tornar problema para o franqueador ou uma influência negativa sobre os outros franqueados. Ele também pode ser um alvo certo para ser explorado por alguém querendo provocar problemas na rede de franquias.

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. Pode haver algum ressentimento deixado anteriormente ou desacordos que precisam ser revistos. Certamente, terão ocorrido erros e equívocos de ambos os lados da relação. É necessário que haja uma aceitação e desapego do passado por ambas as partes.

O franqueador talvez precise ser mais aberto envolvendo o franqueado no planejamento futuro ou apreciando suas necessidades específicas. Se o sistema de franquias 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 necessária 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.

Um franqueador que quer migrar seus franqueados para a fase do 'NÓS', deve cumprir suas obrigações e ser justo e coerente nas suas relações. Franqueados que negociaram seu caminho através do campo minado da relação de franquias para a fase do 'NÓS', são o maior patrimônio de uma rede de franquias. Muitas vezes são empreendedores maduros que mantêm 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).

Nesse contexto, pode-se entender que a rentabilidade é fator importante para o sucesso do negócio. Portanto, pode-se propor que (P1) a rentabilidade tem relação direta com o sucesso da relação entre franqueador e franqueado. 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.

Outro limitador no processo de franquias é o sortimento de produtos na gôndola, mesmo sendo extremamente eficiente no que tange à produtividade pode se tornar vulnerável à eficácia de resultados de margem, devido ao mix mais reduzido. A competitividade criada artificialmente pelo não cumprimento das leis pode prejudicar a rentabilidade das empresas formais, que sofrem o desafio de superar a vantagem da informalidade do concorrente. O comércio informal, principalmente o pequeno varejista, pode distanciar os potenciais



franqueados. 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.

Também tem efeito relevante sobre o sucesso da franquia o grau de complexidade da operação. Dessa maneira, pode-se propor (P2) que quanto maior a complexidade na operação da franquia, maior será a possibilidade de insucesso. 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; 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.

O perfil do franqueado também tem efeito sobre o sucesso do empreendimento. Pode-se propor, portanto, que (P3) quanto melhor definido o perfil do franqueado, menor será a possibilidade de insucesso da franquia. Essa definição refere-se às características psicológicas, capacidades e habilidades dos franqueados. As redes de franquia possuem critérios para encontrar empreendedores com perfis adequados que comprovadamente agregam no atingimento dos objetivos das unidades. Nesse sentido, 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, geralmente torna a análise dos potenciais franqueados mais flexível. Valores alinhados à rede, formação, competências comportamentais e técnicas, experiências, ética, se bem analisados no processo de seleção podem trazer melhores resultados. O entendimento que o franqueado não deve ter postura muito empreendedora, diz respeito às possíveis dificuldades de trabalhar com os padrões e regras da rede. Outra perspectiva, argumenta que o franqueado deve ter perfil empreendedor, isto posto ao fato dele ser um empreendedor local. No entanto gerir um número grande de franqueados com perfil empreendedor torna-se uma tarefa altamente complexa e praticamente impossível. 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.

Por fim, é necessário que relacionamento entre os interessados evolua de maneira positiva, e, assim, pode-se propor (P4) que quanto mais duradouro é o relacionamento entre o franqueador e franqueado, maior será a possibilidade de sucesso do empreendimento. O sistema de franquias pressupõe uma parceria entre franqueador e sua rede de franqueados, visando benefícios recíprocos. Nesta linha, a evolução deste sistema de negócios, vem ainda destacando a importância de cuidar de um requisito essencial para seu sucesso: o bom e eficiente relacionamento entre franqueador e franqueados. 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. No *franchising*, conceitos como “ganha/ganha” e “interdependência” devem sempre ser lembrados e praticados. O franqueado deve ser visto como um parceiro de valor e a consciência de que existe uma forte relação de interdependência é crucial para o sucesso da rede, da marca e do negócio. 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 aprofundamento dessa relação ao longo do tempo é responsável pelo sucesso a longo prazo das redes de franquias.

3. 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.

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. Tais unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, comunidades, bairros, países e, até mesmo, eventos. Para Yin (2001), o estudo de casos múltiplos, tem provas mais convincentes, e, portanto, é visto como mais robusto. A lógica de utilização do método de estudo de multicasos diz respeito, conforme aponta Yin (2001, p. 69), à replicação e não amostragem, portanto não permite generalização dos resultados para a toda a população, mas sim a possibilidade de previsão de resultados similares ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis, de modo semelhante ao método de experimentos.

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 deste ano.

4. Análise dos resultados

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 prometer-lhes.

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 franquia ou não vai ter muito trabalho, muito empenho, a grande maioria fracassa neste modelo de franquia, 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, 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 de franquia 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 este 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 franquia, 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 disto 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 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 pécúeis. 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 os pécúeis) 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 vêm 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. Mazero (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 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 and 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 franquia, 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 and Keller (2006), é que comparando a franquia 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 franquia, 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 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 franquia, 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 necessário a 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.

Dessa forma, podemos identificar pelas declarações dos entrevistados que os pontos fortes de uma franquia são o sistema de pedidos e logística (1), a força da marca (2), a quantidade de clientes (3) e o marketing da franquia (4). Da mesma forma, os entrevistados apontaram como pontos fracos, Rentabilidade e rupturas das mercadorias (1), a complexidade do negócio (2), o perfil do franqueado e a fragilidade do treinamento (3) e o relacionamento entre o franqueador e o franqueado, juntamente com a falta de apoio recebido pelo franqueado.

Nesse contexto, todas as quatro proposições feitas no estudo, foram corroboradas pelos franqueados em suas entrevistas, ao destacarem que os principais fatores para o insucesso do modelo de franquia adotado foram a rentabilidade, a complexidade, o perfil do franqueado e o relacionamento entre franqueado e franqueador.

5. 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. (Turner 2016)

6. Referências

- Ackerman, K. (2003). 350 dicas para gerenciar seu armazém. São Paulo: Instituto Imam.
- 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/desempenhofranchising-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.º. 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. F. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2, p. 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, v. 9, n. 2.
- Drucker, P. F. (1987). Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira.
- Creswell, J. W. (2007). Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2º 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. M., Dandridge T.C. & 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, v15, n.2, p.32-52, Abr/Jun.
- Fontanelle C. Hoeltgebaum M. & Silveira A. (2006). A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. Enampad, Salvador- Bahia.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2001). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 4.º ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hitt, M. A. & 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. R. (2000). *Organizational Theory*. 3^o ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaner, L. A. B. (1997). *Franchising: fatores críticos de sucesso no ramo de fast food*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ.
- Kaufmann, P. J., & Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, Oct., p. 22-32.
- Kaufmann, P. J., Dant, P. R. (1998). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*. V. 14 p. 5-16.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. Tradução da 12^o edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler P. (1993). *Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3^o 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^o ed., São Paulo: Atlas.
- Leite, R. C. (1998). *De executivo a empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Leite, R. C. (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. C. S., Deslantes, S. F., Neto, O. C., Gomes. R. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Nathan, G. (2004). *The Franchise E Factor*. Franchise Relationships Instit; 3^o edition.
- Plá, D. (2001). *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.
- Porter, M. E. (2009). *Competição*. Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Rubin, P.H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of law and economics*, v. 21, p. 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.
- Triviños, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Varotto, L.F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor- franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 600-610.
- Warren, C. S., Reeve, J. M. Fess, P. E. (2001). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2^o ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). *Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa*. 9^oed., Cadernos Ebape BR.