

# PROCESSO DE SELEÇÃO DE FRANQUIAS

Danielle Miranda de Oliveira Arruda\*  
Fernando Menezes Xavier\*\*

## Resumo

Este trabalho visou identificar e analisar, à luz dos princípios teóricos, os critérios de seleção de oportunidades de negócios por franquia, utilizados por empreendedores que optaram pelo *franchising* como meio para implantação de uma empresa no Estado do Ceará. Este ensaio configura um estudo do caso dos franqueados cearenses. Um questionário com 13 perguntas foi aplicado nas 84 empresas que compõem a população e 28 respostas foram obtidas. Os resultados indicam que a maioria dos empresários consultados buscam, ao optar por uma franquia, contar com a experiência do franqueador, ter apoio no funcionamento do negócio e operar sob uma marca conhecida no mercado. Por outro lado, os empreendedores estudados negligenciaram aspectos relevantes do processo de seleção de franquia: apenas reduzido número buscou verificar e colher informações sobre diversas opções de franquia visando analisar as que seriam compatíveis com suas características pessoais e disponibilidade de recursos; e poucos selecionaram uma franquia específica a partir de informações detalhadas que solicitaram ao franqueador visando avaliar a viabilidade comercial e financeira do negócio e o tipo de apoio que receberiam.

---

\* Professora titular da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Coordenadora do curso de especialização em Marketing. Doutora em gestão pela Université de Nice (Nice, França).

\*\* Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

## Abstract

The main purpose of this study is to identify and analyze, in the light of theoretical principles, the franchisees' criteria to select an opportunity of franchise business in the state of Ceará. A questionnaire, with 13 questions, was mailed to the 84 enterprises that comprise the population and 28 replies were obtained. The results suggests that the majority of the franchisees analyzed search to overcome their lack of knowledge and experiences through the training program of the franchisor and the background of assistance. They also pointed to the benefit of starting an operation with a brand image and goodwill. On the other side, they neglect many relevant issues in selecting a franchisor: a few franchisees investigated different franchise opportunities in order to evaluate their suitability to the system and many did not secure relevant information from franchisor in order to evaluate the viability of the business and the kind of training that would be provided.

## 1. Introdução

A reestruturação tecnológica e organizacional das empresas públicas e a redução do tamanho do setor público, ao lado do persistente crescimento da população economicamente ativa, formam hoje um quadro de desemprego no País, principalmente nos estados de base econômica mais fraca.

As ações públicas voltadas para o apoio e incentivo à industrialização e à criação de empresas de pequeno porte não têm sido eficazes, por sua vez, para enfrentar esse problema. O elevado índice de “mortalidade” dessas unidades produtivas tem frustrado o espírito empreendedor de inúmeros brasileiros e agravado sobremaneira esta dinâmica social que ora assume proporções desconfortáveis.

A perspectiva de redução da taxa de “mortalidade” de negócios de pequeno porte, através do desenvolvimento de alianças por franquia, tem se destacado como um elemento estratégico importante no contexto econômico brasileiro. Estudos realizados nos Estados Unidos e na Comunidade Econômica Européia demonstram a contribuição do sistema de *franchising* neste sentido.

Entretanto, não existem ainda no Brasil estudos científicos comprovando que o sistema de *franchising* reduz efetivamente a taxa de “mortalidade” das empresas de pequeno porte, nos moldes do que vem ocorrendo nos Estados Unidos e na Europa.

Dos resultados de pesquisa realizada em amostra de 173 franqueados e 30 franqueadores brasileiros<sup>1</sup>, conclui-se que o sistema de franquia, tal como vem sendo praticado nos casos estudados, auxilia os empresários associados principalmente na fase de implantação dos negócios. Os dados levantados refletem, entretanto, uma necessidade de melhoria no que tange aos aspectos de operacionalização e consolidação das empresas fraqueadas. Estes estudos revelam, ademais, certa negligência dos franqueados entrevistados no que se refere à análise das opções de franquia.

Da análise da literatura norte-americana, destaca-se o fato de que, mesmo partindo-se da evidência de que os negócios iniciados através de franquia têm uma taxa de risco inferior aos iniciados de forma independente, diversos critérios devem nortear a seleção de uma rede franqueadora. Tomzack<sup>2</sup> enfatiza a importância de análise da adequação das características da personalidade do empreendedor ao sistema; das centenas de opções de franquia, considerando dados precisos e atualizados sobre cada escolha; dos aspectos contratuais e condições impostas pelo franqueador. Keup<sup>3</sup> evidencia a relevância da realização de entrevistas com franqueados em operação e com empreendedores que não obtiveram êxito com negócios em franquia, visando a uma análise profunda do suporte oferecido pela rede, bem como dos conflitos vivenciados.

Existem consideráveis provas empíricas de que o simples fato da opção pelo *franchising* não garantirá aos empreendedores bom desempenho no negócio no qual irão investir tempo, esforços e recursos financeiros. Uma visão errônea sobre as possibilidades do *franchising* em assegurar o sucesso empresarial pode estar se delineando em meio aos empreendedores brasileiros em função de dados estatísticos internacionais, sem considerar as peculiaridades locais e as características específicas essenciais da oferta dos franqueadores.

Os argumentos aqui expostos permitem configurar, então, a seguinte indagação básica: quais as expectativas que um empreendedor inexperiente tem ao implantar um negócio através de franquia e como ele identifica e seleciona uma rede franquadora?

O presente estudo visou a identificar e analisar, à luz dos princípios teóricos, os critérios de seleção de oportunidades de negócios por franquia utilizados por empreendedores que optaram pelo *franchising* como meio para implantação de uma empresa no Estado do Ceará.

## 2. Metodologia

Este ensaio configura um estudo de caso dos franqueados cearenses, realizado com o intuito de investigar, descrever e classificar fenômenos característicos deste grupo.

De modo provisório e objetivando orientar a realização da pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses, a serem testadas:

- ao optar por uma franquia como forma de iniciar uma empresa, o empreendedor busca contar com a experiência do franqueador, ter apoio no funcionamento do negócio e operar sob uma marca conhecida no mercado;

- o empreendedor realiza um levantamento das diversas opções de franquia disponíveis nos segmentos de seu interesse, visando identificar as compatíveis com suas características pessoais e disponibilidade de recursos;

- o empreendedor seleciona uma franquia específica a partir de informações detalhadas que solicita ao franqueador e de visita pessoal à sede da franquia, objetivando avaliar a viabilidade comercial e financeira do negócio e o tipo de apoio que receberá.

A pesquisa de campo que serviu de base para testar as hipóteses levantadas neste estudo foi realizada no período de julho a setembro de 1997, na cidade de Fortaleza, Ceará. Primeiramente, procurou-se identificar o número de empresas franqueadas de Fortaleza. Para tanto,

foi utilizado o Guia de Oportunidades em *Franchising/97*, editado anualmente pelo Instituto *Franchising*, e que constitui a principal publicação especializada em divulgação sumariada de oferta de franquias por parte de redes franqueadoras nacionais ou estrangeiras que operam no Brasil. A partir deste levantamento, foi possível identificar 84 empresas franqueadas em Fortaleza, utilizando a lista telefônica do Ceará - Listel/97, onde se verificou a existência de cada uma das 767 marcas divulgadas no Guia de Oportunidades. Observe-se que a escolha destes dois critérios torna possível a exclusão de empresas franqueadas no Ceará. Ressalte-se, entretanto, a ausência de qualquer tipo de relação de empresas franqueadas no Ceará anterior a este levantamento.

Como instrumento de coleta de dados escolheu-se o questionário com treze perguntas abertas, aplicado nas 84 empresas que compõem a população. Três dimensões foram avaliadas: perfil do estabelecimento; identificação da franquia; seleção da franquia. Das 84 empresas contatadas, 28 responderam o questionário, o que representa uma amostra de cerca de um terço da população.

Foram estudadas as seguintes variáveis: setor de atividade e produto; número de empregados; opção pela rede de franquia; conhecimento sobre o franqueador; quantidade de franqueadores contatados; dificuldades de obter informações para avaliar a viabilidade das franquias de interesse; informações solicitadas ao franqueador antes de decidir-se pelo negócio; informações não solicitadas ao franqueador, mas que considera essenciais para a seleção da franquia; cuidados recomendados para um empreendedor que planeja estabelecer uma franquia.

Foi utilizada uma análise descritiva sob forma de tabelas, gráficos e medidas de tendência central. Com o objetivo de organizar e resumir os resultados, procurou-se estabelecer categorias, visto que as perguntas do questionário aplicado são abertas.

A descrição dos dados obtidos no estudo objetiva: caracterizar o que é típico nas empresas franqueadas; indicar a possível variabilidade das empresas no grupo; verificar como as empresas se distribuem em relação às variáveis estudadas; mostrar a força e a direção da possível relação entre as variáveis estudadas.

### 3. Resultados

Apresenta-se a seguir o resultado da tabulação das respostas obtidas, acompanhado de análises sucintas pertinentes.

#### 3.1 Razão da opção por franquia como forma de iniciar um negócio

Procurou-se conhecer os motivos básicos que levaram cada um dos pesquisados à escolha do sistema de franquia empresarial para iniciar o próprio negócio, em confronto com a alternativa de iniciá-lo a partir de suas idéias e esforços.

Constatou-se a concentração de respostas em torno de algumas das principais características e vantagens do *franchising*, normalmente apontadas pelos autores que se dedicam ao seu estudo teórico.

Para seis entrevistados, a principal razão de iniciar a empresa através do *franchising* foi a expectativa de contar com a experiência do franqueador. Alguns empresários que apontaram este fator como determinante de sua escolha pelo sistema afirmaram que, após escolherem o tipo de negócio de seu interesse, verificaram que não tinham conhecimentos específicos sobre a atividade, resultando desta constatação a necessidade de contar com a parceria de alguma empresa que já dominasse tecnologia suficientemente testada para a operação do empreendimento.

É relevante destacar o fato de que empresários que implantaram franquias motivados pelo sucesso do franqueador revelaram precisamente que preferiram “*pagar por uma experiência que já havia dado certo*”, ao invés de tentar iniciar um empreendimento sem contar com conhecimentos sobre a instalação, operação e controle do negócio. “*Seria uma economia que não valeria a pena, pois eu teria gasto muito mais com desperdícios de tempo e dinheiro, advindos da minha falta de experiência*”, declarou textualmente um dos pesquisados.

A expectativa de contar com a assessoria e o suporte operacional proporcionados pelo franqueador foi a razão apontada por outros seis empresários pesquisados, como razão básica da opção pelo *franchising*. Estes empresários evidenciam que através da franquia empresarial a empresa iniciante poderia contar com uma estrutura operacional de apoio e que este tipo de suporte possibilitaria maior agilidade visando a penetrar rapidamente no mercado. Os

empreendedores revelaram especificamente que o tipo de apoio mais relevante que esperavam do franqueador referia-se ao treinamento de funcionários, implantação de sistema administrativo/financeiro e estabelecimento de uma estratégia de *marketing* para o negócio, além da atualização constante de produtos/serviços.

Iniciar o negócio contando com o poder de vendas de uma marca conhecida foi o motivo da opção apontada por mais seis dos empresários pesquisados. Na opinião deste grupo, o *franchising* possibilitaria a um negócio iniciante maior chance de sucesso que um negócio implantado de forma independente, devido ao fato de beneficiar-se de uma marca com notoriedade. O empreendedor, na opinião de alguns entrevistados, poderia dispor de informações razoavelmente precisas da participação de sua futura empresa no mercado, valendo-se da performance da marca em outros locais.

Motivo importante apontado pelos entrevistados para a escolha do *franchising* como forma de implantação de uma empresa foi sintetizado no binômio segurança e redução de riscos, apontado por quatro franqueados. Para estes empresários, o sistema de franquia possibilitaria a redução dos riscos de perda do investimento, inerentes à operação de qualquer empresa. Deve-se ressaltar também o fato de que os empresários que responderam que a redução do risco foi o fator decisivo na implantação do negócio através do *franchising* associam a redução do risco com a possibilidade de receberem a franquia formatada e com sua operação estabelecida em manuais, além de receberem treinamento, apoio na implantação de sistemas administrativos e atualização dos produtos.

A escolha do *franchising* para proporcionar a diversificação de negócios foi o motivo apontado por dois dos empresários pesquisados. Para estes, o *franchising* é o meio mais adequado para se adquirir *know-how* em uma atividade empresarial desconhecida, proporcionando maiores chances de sucesso no novo empreendimento. Observe-se que mesmo empresários experientes consideraram o *franchising* como a alternativa válida para se iniciar um novo negócio, vez que, através do sistema, o empreendedor poderia contar com uma tecnologia empresarial devidamente testada, o que reduziria o tempo de retorno do investimento.

Outros motivos foram apontados por quatro dos empresários pesquisados como razão de sua opção pelo *franchising* para a implantação de seus negócios. As razões foram o sucesso de outros empresários que utilizaram o *franchising*; a flexibilidade de horário proporcionada pelo *franchising*; o baixo valor do investimento; e a continuidade do negócio, em virtude de sucessão familiar.

### 3.2 Fonte de informações sobre o sistema de *Franchising*

Ao indagar dos empresários pesquisados como obtiveram informações sobre o sistema de franquia empresarial, verificou-se que sete utilizaram como fonte as opiniões dadas por parentes ou por amigos. Em alguns casos, a pessoa que prestou as informações foi algum parente que também possuía uma franquia. Em outros, a esposa ou ex-proprietários é que forneceram dados sobre o funcionamento do *franchising*. Observou-se que, nestes casos, o primeiro contato do empresário com o *franchising* ocorreu quase que ao acaso, não tendo sido precedido de qualquer tipo de estudo ou pesquisa sobre as vantagens e desvantagens do sistema como forma de iniciar uma empresa.

Em outro grupo, também formado por sete dos franqueados pesquisados, observou-se que as informações sobre o *franchising* foram obtidas através de matérias em revistas e jornais. Destes empresários, dois fizeram contato com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), buscando informações mais precisas sobre o sistema. Constatou-se que, mesmo nestes casos em que os empresários leram algumas matérias sobre o funcionamento de franquias, não foi citada por nenhum deles a leitura de qualquer tipo de livro ou publicação técnica contendo informações sobre a operação de um negócio através do *franchising*.

Para cinco dos empresários pesquisados, a fonte de informações sobre o funcionamento, vantagens e desvantagens do *franchising* foi a própria rede franquadora, à qual solicitaram informações sobre a operação do negócio.

Os membros de um grupo mais reduzido de empresários, representando quatro entrevistados, declararam que obtiveram informações iniciais sobre o funcionamento do *franchising* através de contatos e visitas a outros franqueados. Os empresários que responderam



deste modo afirmaram que buscaram, na visita a outros franqueados, informações sobre como havia sido a experiência deles, qual o apoio que receberam, bem como sobre o funcionamento das lojas.

Para outros três pesquisados, as informações iniciais sobre a operação de *franchising* foram obtidas através de viagens de lazer ou de negócios, realizadas a outros estados ou ao Exterior. Durante estas viagens, os empresários mostraram-se curiosos sobre o funcionamento de lojas operando sob marcas conhecidas e, a partir daí, fizeram contato com as redes franqueadoras.

Um grupo menor, representado por dois dos empresários entrevistados, declarou que não procurou informações em qualquer lugar, antes de assinar o contrato de franquia. Um deles afirmou que apenas visitou a matriz no Rio de Janeiro e fechou o negócio. Outro afirmou textualmente: “*fiz o investimento no escuro e deu certo, graças a Deus*”.

### 3.3 Forma pela qual o franqueado tomou conhecimento do franqueador

Buscou-se investigar, ainda, a forma como os franqueados tomaram conhecimento de seus respectivos franqueadores. Observou-se que sete dos franqueados pesquisados conheceram o franqueador em decorrência de interesse despertado pela marca. Uma visita a sede foi precedida de contatos visando à troca de informações. Nestes casos, o franqueado contactou somente este franqueador potencial antes de efetuar a visita à matriz ou à unidade piloto da franquia.

Dos franqueados pesquisados, seis fizeram o primeiro contato com o franqueador através da intermediação de parentes ou amigos. Nestes casos, em razão de os primeiros contatos com os franqueadores não terem sido feitos diretamente pelo próprio interessado na franquia, não foram solicitadas informações consideradas relevantes pelos entrevistados antes de efetuar a visita à matriz do franqueador.

Os componentes de outro grupo, também composto por seis empresários sujeitos do estudo, declararam que o seu primeiro contato com o franqueador aconteceu em decorrência do interesse que tiveram pelos produtos distribuídos pela franquia. Nestes casos, o franqueado era cliente da marca, adquirindo os produtos para consumo próprio

em outras lojas da rede em outros estados, ou julgou que o produto teria aceitação junto ao mercado local. Ressalte-se que, também nesses casos, os franqueados não pesquisaram várias franquias potenciais, tendo buscado contato apenas com a franquia que lhes despertou o interesse inicial.

Dos entrevistados, cinco afirmaram que fizeram o primeiro contato com o franqueador após a leitura da divulgação da franquia em revistas especializadas. Também nesses casos, a exemplo dos dois grupos anteriores, o franqueado não buscou diferentes possibilidades de franqueadores potenciais para o tipo de produto que lhe interessou, tendo feito contato apenas com uma franquia, com a qual viria a firmar contrato.

Outros quatro franqueados conheceram o franqueador através de relações comerciais anteriores. Nestes casos, tinham negócios independentes onde comercializavam produtos do franqueador.

### 3.4 Quantidade de franqueadores contatados pelos franqueados antes da assinatura do contrato de franquia

Com o objetivo de verificar o esforço exercido pelos franqueados, no sentido de buscar diferentes opções de franquias dentro do segmento de seu interesse, e fazer uma análise comparativa com as diversas oportunidades, perguntou-se a quantidade de franqueadores contatados antes da assinatura do contrato. Verificou-se que três dos atuais proprietários de franquias escolheram seu franqueador específico dentre duas possibilidades que investigaram. Outros quatro buscaram informações junto a mais de três franquias antes de efetuarem sua opção.

Entretanto, a maioria dos empresários consultados, representada por 21 entrevistados contactou apenas um franqueador, com o qual firmou contrato para a operação de sua franquia. Diversas razões foram apontadas para justificar a tomada de uma decisão tão séria, com reduzida investigação de alternativas.

Alguns empresários disseram que o motivo de não terem consultado outras possibilidades de franquia deveu-se ao fato de que conheciam os produtos do franqueador e que haviam levado

em consideração opiniões de amigos ou parentes, no sentido de que seria um bom negócio explorar a marca no Estado do Ceará. Outros afirmaram que ficaram satisfeitos com a análise que efetuaram do negócio e não sentiram necessidade de buscar outras opções. Algumas respostas dadas, transcritas textualmente a seguir, expressam bem a pouca preocupação dos empresários locais em efetuar uma análise mais criteriosa de diversas opções de investimento antes de tomar a decisão de aplicar recursos num negócio que desconhecem: *“apenas uma, pois já tínhamos um relacionamento pessoal muito estreito com o franqueador”*; *“apenas este, porque achei que ia dar certo aqui no Ceará”*; *“só me interessei por essa. Já me identificava com a loja, em virtude de ter sido cliente potencial. Como sentia falta da marca aqui em Fortaleza, senti que outros iriam gostar”*; *“na época que decidi abrir este negócio, tinha poucas informações e decidi porque confiei na marca”*; *“apenas um, por ser uma franquia diferente”*; *“só um, porque perfume tem rotatividade”*.

É evidente que estes motivos caracterizam um procedimento relativo a decisão de investimento contrário a todas as teorias de análise de risco, correntemente aceitas como válidas para orientar a escolha por uma determinada opção de negócio. Somente se pode falar que ocorreu de fato uma decisão de investimento, quando se consideram duas ou mais opções.

A aceitação da primeira oferta de negócio que se apresenta ao investidor caracteriza mera adesão a uma proposta feita pela outra parte, no caso o franqueador. Nesta situação, o franqueado perde a oportunidade de fazer uma avaliação crítica de outras possibilidades de negócio por franquia, comparando dados como capital necessário, tempo de retorno do investimento, quociente de lucratividade, faturamento mensal, custos operacionais, reposição de estoques, dentre outros fatores relevantes para uma tomada de decisão consciente, que efetivamente reduza as possibilidades de risco do empreendimento.

A aquisição de uma franquia sem se fazer uma análise de opções diferentes invalida uma das principais vantagens do *franchising*, que é exatamente a de possibilitar a redução de riscos de insucesso do negócio. Por ser este o objetivo visado por todos os empreendedores, e levando-se em conta que a redução do risco deriva de uma escolha

criterosa da rede franquadora, depreende-se que os empresários pesquisados se valeram de uma sistemática temerária, baseada na intuição, para a aquisição de suas franquias.

### 3.5 Informações solicitadas ao franqueador

Perguntou-se aos franqueados sobre as informações que solicitaram ao franqueador, antes da assinatura do contrato de franquia. Dos entrevistados, três afirmaram que solicitaram informações sobre a forma de operação do negócio, incluindo a disponibilidade de manuais de instruções. Outros dois pesquisados afirmaram que sua preocupação básica foi certificar-se do tipo de apoio prestado pelo franqueador, não tendo especificado precisamente em quais áreas esse apoio seria mais necessário para o seu caso específico.

Informações sobre a disponibilidade da Circular de Oferta de Franquia e o modelo de Contrato-Padrão constituíram-se na preocupação central de quatro dos empresários antes de firmar o contrato com o franqueador, enquanto dados sobre a solidez do negócio foram solicitados por dois dos entrevistados.

Dos franqueados pesquisados, sete tiveram sua atenção voltada para a solicitação de informações financeiras do negócio, relativas ao investimento necessário e ao grau de retorno proporcionado pelo empreendimento. Constatou-se, também, que cerca de um terço, isto é, dez empresários não solicitaram qualquer tipo de informação adicional antes de assinar o contrato de aquisição da franquia, além das prestadas espontaneamente pelo franqueador.

Todas as informações solicitadas pelos franqueados são relevantes para se compor um quadro referencial do negócio e se tomar uma decisão racional de investimento. O problema que se verificou é a ênfase dada pelos pesquisados em apenas um ou, no máximo, dois dos aspectos julgados importantes, quando cada franqueado necessitaria dispor de todas as informações citadas pelo grupo, para escolher um negócio que lhe assegurasse maiores chances de ser bem sucedido.

### 3.6 Dificuldades para obter informações sobre a franquia

Quando solicitados a responder quais as dificuldades que enfrentaram para obter as informações que julgaram necessárias para decidir sobre a viabilidade comercial e financeira das franquias que lhes interessaram, 24 dos empresários consultados responderam que não tiveram qualquer dificuldade. Outros três declararam que tiveram dificuldades para obter informações sobre o faturamento médio de uma loja típica da franquia, bem como sobre a operação do negócio. Um franqueado declarou que a única dificuldade de informações que enfrentou referiu-se à possibilidade de trabalhar com fornecedores diferentes dos indicados pelo franqueador.

O elevado número de empresários que responderam não ter tido qualquer dificuldade para obter informações sobre o negócio pode levar à conclusão de que dispuseram de todos os dados suficientes para lhes proporcionar uma escolha segura do negócio. Tal conclusão é, entretanto, equivocada. O que ocorreu na verdade é que a maioria destes empresários não sabia o que perguntar aos franqueadores, isto é, que informações deveria dispor para efetuar uma análise da viabilidade comercial e financeira do negócio. Isto fica evidenciado pela análise das respostas dadas pelos empresários deste grupo.

Alguns afirmaram não terem tido dificuldades de informação, porque, antes de entrarem na rede, foram bem informados de todas as cláusulas do contrato de franquia. Ocorre que o contrato de franquia estabelece apenas a relação contratual entre o franqueador e o franqueado, fixando direitos e deveres das partes, não trazendo dados que possibilitem avaliar a viabilidade do negócio. O contrato de franquia não tem esta finalidade.

Um dos empresários afirmou que não teve dificuldades porque o negócio foi intermediado por um corretor de franquias e que tudo foi esclarecido por este. Embora se constitua numa forma inadequada de se identificar opções de franquias, o candidato a franqueado pode considerar as indicações dadas por corretores de franquias, desde que complemente as informações dadas por eles com outras informações que necessariamente deverá obter através de sua pesquisa. É preciso levar em consideração o fato de que um corretor de franquias é um vendedor e, conseqüentemente, tende a mostrar principalmente ou

somente os pontos fortes do produto que vende. Se seu cliente não fizer indagações sobre outros aspectos do negócio, o corretor não levantará qualquer ponto negativo que dificulte a venda da franquia que ele está oferecendo.

Outro empresário afirmou que “não foi atrás de informações comerciais, porque achava que o produto seria viável na praça. Tinha sobre isso uma percepção pessoal, isto é, um palpite. Quanto ao aspecto financeiro, “sabia do investimento e tinha o dinheiro”. Embora as mais recentes teorias administrativas reconheçam a importância do *feeling* ou da intuição como um fator a ser levado em consideração na tomada de decisões de negócios, não é aceitável prescindir de informações objetivas, suficientes para se avaliar a provável aceitação do produto no mercado.

Outros empresários responderam que não tiveram dificuldades de informação, em virtude de lhes terem sido fornecidos os manuais de franquia. Esta afirmação contém dois equívocos: em primeiro lugar, o franqueador, normalmente, somente entrega os seus manuais de franquia após a assinatura do contrato com o franqueado. Neste caso, não tem mais sentido se efetuar uma análise da viabilidade do negócio, uma vez que este já foi concretizado. O segundo equívoco refere-se ao fato de que o manual de franquia contém somente as instruções detalhadas sobre a operação do negócio, isto é, sobre como executar as diversas tarefas e controles referentes ao empreendimento.

### 3.7 Informações essenciais que não foram solicitadas

Buscou-se também saber de cada franqueado quais informações ele deixou de solicitar ao seu franqueador, antes de assinar o contrato e que hoje considera terem sido essenciais para bem selecionar uma franquia.

Dos empresários pesquisados, quatro afirmaram que não solicitaram informações sobre o investimento total e o retorno financeiro proporcionado pelo negócio, dados que hoje consideram essenciais para otimizar a escolha de uma franquia. Observa-se que, neste caso, os franqueados correram risco de não dispor dos recursos necessários para implantar e consolidar o empreendimento ou de adquirir uma franquia que não remunerasse adequadamente seu capital. Outros

dois entrevistados afirmaram que deveriam ter buscado informações sobre a possibilidade de poder trabalhar com produtos e fornecedores diferentes dos indicados pelo franqueador.

Um grupo composto por quatro franqueados afirmou que não solicitou informações sobre o tipo de apoio prestado pelo franqueador, principalmente a assistência de *marketing*, contábil e jurídica. Especificamente com relação ao apoio de *marketing*, estes empresários afirmaram que não procuraram saber se a franquia fornecia manuais de apoio à atividade de vendas e sobre o tipo de publicidade feita pelo franqueador. Os pesquisados deste grupo afirmaram a necessidade de se dispor de informações sobre a assistência oferecida pelo franqueador no tocante à escolha do ponto, à cultura e aos hábitos locais de consumo e se os produtos vendidos pela franquia são adequados à região Nordeste.

Dos entrevistados, dois afirmaram que deveriam ter solicitado maiores informações sobre a operação do negócio, enquanto outros quatro registraram não terem solicitado informações sobre o número de franquias existentes na cidade, sobre a potencialidade da marca e disponibilidade de linha de crédito para financiar o empreendimento. Por outro lado, cerca de 12 franqueados afirmaram que não tiveram dúvidas que demandassem a solicitação de informações adicionais às que tiveram acesso.

### 3.8 Cuidados recomendados pelos franqueados para um empreendedor que deseja investir em franquia

Finalmente, os franqueados foram inquiridos sobre os cuidados que recomendariam para um empreendedor que pretenda implantar um negócio através do sistema de *franchising*. Para cinco entrevistados, o candidato a franqueado deve analisar o suporte nas áreas administrativa, jurídica, contábil, financeira e de *marketing* que será proporcionado pela rede franqueadora.

Entrevistar franqueados da rede e conhecer outras opções de franquia foi a recomendação de quatro dos empresários pesquisados. Ter dedicação total ao negócio foi a recomendação feita por dois empresários, enquanto selecionar uma franquia com a qual o franqueado tenha identificação pessoal foi o cuidado apontado por quatro franqueados pesquisados.

O estudo criterioso da viabilidade comercial e financeira do negócio foi a recomendação feita por cinco dos empresários pesquisados, enquanto certificar-se da aceitação do mercado aos produtos comercializados pela franquia constituiu-se na orientação de dois dos empresários que já aderiram ao sistema. Outros dois entrevistados destacaram a análise do histórico do crescimento da franquia como um cuidado básico que o empreendedor deve ter antes de assinar o contrato.

## Conclusão

As alianças por franquia aparecem como elemento estratégico importante no contexto econômico brasileiro à medida que favorecem a criação e consolidação de empreendimentos. Entretanto, existem condicionantes de sucesso e de fracasso no desenvolvimento destas parcerias. De fato, nem todas as empresas inseridas neste sistema se beneficiam das vantagens competitivas enunciadas devido ao fato do desconhecimento de certos franqueadores quanto ao modelo teórico do *franchising*.

Os riscos inerentes ao sistema estão relacionados essencialmente com o não cumprimento dos princípios teóricos de gestão. Note-se a existência de estudos realizados no Brasil demonstrando que o sistema de *franchising*, tal como tem sido praticado pelas franquias estudadas, auxilia os empresários associados principalmente na fase de implantação dos negócios. Refletem, entretanto, necessidade de melhoria no tocante aos aspectos de operacionalização e consolidação das empresas franqueadas.

A partir do referencial teórico estudado, pode-se inferir que uma seleção criteriosa considerando as características do empreendedor, notadamente as de personalidade, capacidade financeira e de formação, e as peculiaridades do negócio franqueado tem sido considerado como meio eficaz de reduzir significativamente os riscos de falha do sistema.

Este estudo visou a identificar e analisar, à luz dos princípios teóricos, os critérios de seleção de oportunidades de negócios por franquia utilizados por empreendedores que optaram pelo *franchising* como meio para implantação de uma empresa no Estado do Ceará.



Com o intuito de guiar a busca de informações, formularam-se as seguintes hipóteses, cuja validação ou negação comenta-se a seguir:

- ao optar por uma franquia como forma de iniciar uma empresa, o empreendedor busca contar com a experiência do franqueador, ter apoio no funcionamento do negócio e operar sob uma marca conhecida no mercado;

- o empreendedor realiza um levantamento das diversas opções de franquias disponíveis nos segmentos de seu interesse, visando identificar as que sejam compatíveis com suas características pessoais e disponibilidade de recursos;

- o empreendedor seleciona uma franquia específica a partir de informações detalhadas que solicita ao franqueador e de visita pessoal à sede da franquia, objetivando avaliar a viabilidade comercial e financeira do negócio e o tipo de apoio que receberá.

Com relação à primeira hipótese, a pesquisa de campo apresentou dados relevantes que a confirmam. Ao serem indagados sobre o motivo da opção por integrar-se a uma rede de franquias ao invés de criar uma empresa independente, a maior parte dos empresários consultados afirmou que os benefícios que esperavam se referiam precisamente a contar com a experiência do franqueador, com assessoria e suporte operacional, bem como iniciar a empresa sob uma marca já conhecida dos consumidores.

Além destas vantagens, os empresários consultados também enfatizaram que sua opção pelo *franchising* como forma de implantação do negócio derivou do desejo de reduzir o risco de insucesso.

Observa-se, pois, que estas respostas estão perfeitamente alinhadas com as vantagens e benefícios destacados pela maioria dos autores que se dedicam ao estudo do *franchising*. É consenso entre estes autores que, diante da grande disponibilidade de opções de negócios e do elevado risco de falência que os acompanha, o *franchising* apresenta aos investidores os seguintes benefícios:

- risco mais baixo de falência e perda do investimento, em comparação com negócios implantados de forma independente, re-

lacionado com a transferência de *know-how* do franqueador para os franqueados;

- notoriedade da marca, proporcionada pela existência de um fundo cooperado de divulgação da rede de franquia e reforçada constantemente em razão dos processos de padronização;

- maior eficiência, em função de assessoria permanente nas áreas administrativa, contábil e jurídica; da manutenção de um padrão uniforme e contínuo de qualidade dos produtos e serviços decorrentes da supervisão feita pelo franqueador e do treinamento sistemático sobre a operação do negócio, antes e após a inauguração.

Confrontando-se, então, as respostas dadas pelos empresários locais sobre as razões que os levaram a adquirir uma franquia, com os benefícios atribuídos ao *franchising* pelos teóricos no assunto, verifica-se que os empreendedores demonstraram possuir informações claras sobre as vantagens do sistema de franquia como forma de iniciar um negócio.

Quanto à segunda hipótese, os dados coletados na pesquisa não a consubstanciaram. Verificou-se que apenas um reduzido número de empresários buscou identificar e colher informações sobre as franquias disponíveis no mercado, nas áreas em que eles pretendiam investir.

Isto é comprovado pelo fato de que somente quatro empresários consultados colheram informações junto a mais de três redes franqueadoras antes de assinar o contrato de aquisição do negócio. A grande maioria, representando um contingente de 21 empresários pesquisados, consultou apenas um franqueador, com o qual firmou o contrato de franquia.

A pouca preocupação dos empresários consultados em investigar várias opções de franquia, antes de adquirir uma específica, demonstra o baixo grau de conhecimento do funcionamento do *franchising* e a falta de leitura de publicações técnico-científicas sobre o assunto, que esclareça sobre os possíveis impactos do *franchising* nas organizações integradas nestes sistemas, considerando-se as dimensões estratégica, mercadológica, econômico-financeira, tecnológica e organizacional.

Com efeito, os textos que abordam o tema alertam para o fato de que, não obstante o sistema proporcionar em diversos países taxa de risco de insucesso menor que o de negócios implantados de

forma independente, é necessário se avaliar criteriosamente várias opções de franquia, visando à aquisição da que melhor se adapte às características pessoais do empreendedor, bem como atendam suas expectativas de retorno do investimento.

O baixo grau de informação sobre o funcionamento do *franchising* é ainda confirmado pelas respostas dos empresários quando indagados sobre como tomaram conhecimento acerca da operação do sistema. Cerca de um terço dos pesquisados afirmou que o funcionamento do *franchising* lhe foi explicado por parentes ou amigos. Outros cinco pesquisados buscaram informações nas próprias redes franqueadoras às quais aderiram. Para outros sete franqueados pesquisados, o conhecimento do funcionamento do sistema foi proporcionado pela leitura de reportagens em revistas e jornais. Para mais dez empresários, o conhecimento do funcionamento do sistema de franquia foi obtido em viagens de negócios ou de turismo, além de conversas com pessoas que já haviam adquirido unidades franqueadas de outras redes franqueadoras.

A terceira hipótese que orientou o estudo não foi validada pelos dados coletados pela pesquisa. Não obstante a maioria dos empresários consultados ter afirmado não haver enfrentado qualquer dificuldade em obter as informações que solicitou, observa-se que, na realidade, os empresários desconheciam o conjunto de informações de que deveriam dispor para poder efetuar o estudo de viabilidade do negócio.

Este desconhecimento foi evidenciado pela tabulação das respostas dadas sobre os tipos de informações solicitadas aos franqueados antes da aquisição do negócio. De fato, nenhum dos empresários consultados solicitou um conjunto ordenado de informações sobre a franquia, relativas à forma de operação do negócio, ao tipo de apoio prestado pelo franqueador, à solidez do negócio, ao investimento necessário e ao prazo de retorno do capital, embora de modo individualizado, alguns tenham solicitado tais informações, ainda que de forma isolada.

De acordo com o referencial teórico que embasou o estudo, a solicitação e a consideração de informações isoladas não são suficientes para se efetuar uma avaliação precisa da adequação de uma franquia às expectativas do empreendedor. Somente através da análise

de um conjunto extenso de informações e de uma visita pessoal à rede franqueadora é que se pode falar da existência de um processo racional de seleção de uma franquia, com menor risco e maiores chances de sucesso.

### Notas:

<sup>1</sup> Pesquisa de campo realizada em amostra de franqueados e franqueadores localizados no Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Pará, Ceará, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. Ver metodologia e resultados em ARRUDA, Danielle. *Le franchising: diagnostic du systeme et adaptation dans le cadre de l'économie brésilienne*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Nice. Université de Nice-Sophia Antipolis, Nice, 1992. p. 271-538.

<sup>2</sup> TOMZACK, Mary E. *Tips and traps when buying a franchising*. New York: Mc Graw-Hill, 1994. p.11.

<sup>3</sup> KEUP, Erwin J. *Franchise Bible*. Oregon: The Oasis press, 1996. p. 33.

### Bibliografia

ARRUDA, Danielle. *Le franchising: diagnostic du système et adaptation dans le cadre de l'économie brésilienne*. Nice, 1992. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Université de Nice-Sophia Antipolis.

TOMZACK, Mary E. *Tips and traps when buying a franchising*. New York : Mc Graw-Hill, 1994.

KEUP, Erwin J. *Franchise Bible*. Oregon : The Oasis press, 1996.