



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CADM

POR QUE AS FRANQUIAS FALEM: UM ESTUDO DE CASO

VALDENICE VENANCIO DE MELO

JOÃO PESSOA – PB

Outubro 2018

VALDENICE VENANCIO DE MELO

PORQUE AS FRANQUIAS FALEM: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharela em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Orientador: Prof.^o. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

JOÃO PESSOA – PB

Outubro 2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M528p Melo, Valdenice Venancio de.
POR QUE AS FRANQUIAS FALEM: UM ESTUDO DE CASO /
Valdenice Venancio de Melo. - João Pessoa, 2018.
36 f. : il.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Franquias. 3. Causas da
falência empresarial. I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II.
Título.

UFPB/CCSA

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão do Curso do Bacharelado em Administração:

Aluna: Valdenice Venâncio de Melo

Trabalho: Porque as franquias falem: Um estudo de caso

Área da Pesquisa: Empreendedorismo

Data da Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor
Orientador

Profª Nadja Valéria Pinheiro
Examinador

AGRADECIMENTOS

O agradecimento que tenho à Deus é imensurável, por esse motivo à Ele primeiramente por ter me dado forças em todos os momentos mais delicados tido nessa trajetória.

À minha família, meus pais, que sempre estiveram ao meu lado impedindo que qualquer coisa me fizesse desistir e foram a todo momento minha motivação para seguir em frente. À minha mãe especificamente pelas incansáveis orações quando eu mais precisava.

À minha irmã, Vania Melo, que nos primeiros dias da graduação me presentou com o meu primeiro computador, quando eu já não sabia como faria para obtê-lo, e sabendo que a jornada não seria nada fácil caso não tivesse um, ela não pensou duas vezes.

Aos meus amigos de graduação que me acompanharam diariamente, e eram os responsáveis por me fazer sorrir todas as noites quando por muitas vezes eu me encontrava cansada e sem ânimo para continuar. Nossa união sempre confortava.

Aos meus amigos, que dividiram comigo minhas angustias e dias tristes, e ao mesmo tempo também acompanharam meu crescimento pessoal e profissional.

Meu agradecimento também ao meu professor e orientador, Prof^o Rosivaldo de Lima Lucena, que aceitou me orientar no assunto do qual despertou meu interesse em uma aula bastante produtiva ministrada por ele, e que em toda a grade curricular do curso jamais havia sido trabalhado. Por isso, fica aqui meu agradecimento por sempre estar em busca de oferecer o melhor para seus alunos, esse é seu diferencial.

Por fim, ressalto o meu agradecimento aos empresários que me concederam as entrevistas, mesmo quando momento não era tão propício se mostraram disponíveis a me ajudar.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising

ABIHPPC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético

HPPC - Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MELO, Valdenice Venâncio de Melo. **Por que as franquias falem: um estudo de caso.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

RESUMO

O presente estudo trouxe a proposta de buscar respostas para a seguinte problema de pesquisa: quais as causas que ocasionaram a falência da franquia X na cidade de Princesa Isabel – PB? Um referencial teórico foi montado a fim de compreendermos como funciona o mundo empreendedor bem como de forma mais específica, a modalidade de negócio de franquias. Por meio de uma pesquisa qualitativa, na qual teve como método de coleta de dados uma entrevista semiestruturada, podemos obter as informações necessárias para embasar o estudo fazendo a junção da teoria com um caso prático. A entrevista foi realizada com um empresário que foi dono da franquia em questão, e seu filho também empresário que estava à frente da maioria dos processos da loja visto a idade avançada de seu pai. Através da análise e interpretação dos dados coletados, foi possível identificar os fatores que culminaram no processo de encerramento precoce da franquia. Dentre as causas, destacamos a ausência de um plano de negócio e/ou planejamento estratégico, a não identificação no perfil do ramo de atuação sendo nesse caso, o oposto de tudo que o empresário já havia investido em sua carreira profissional, e por último a administração do capital de giro altamente defasada, sem um controle efetivo e sem seguir a devida orientação da quantia necessária para manutenção da franquia X.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Franquias. Causas da falência empresarial.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	8
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 EMPREENDEDORISMO	10
2.2 MODALIDADE DE NEGÓCIO: FRANQUIAS	11
2.3 VANTAGENS E DESAFIOS DO <i>FRANCHISING</i>	13
2.4 FRANQUIAS: SETOR DE PERFUMARIA E COSMÉTICOS	14
2.5 FATORES DE SUCESSO E FRACASSO DE UMA FRANQUIA	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
3.1 TIPO DA PESQUISA	18
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	18
3.2 SUJEITO DA PESQUISA	18
3.3 COLETA DE DADOS	19
3.4 ANÁLISE DE DADOS	19
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	20
4.1 RESULTADOS REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (COMPREENDER O PROCESSO DE ADESÃO À FRANQUIA X)	20
4.2 RESULTADOS REFERENTE AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (ANALISAR O FUNCIONAMENTO DA FRANQUIA X ATÉ O FECHAMENTO DA MESMA).....	22
4.3 RESULTADOS REFERENTE AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (APRESENTAR AS CAUSAS QUE CULMINARAM NA FALÊNCIA DA FRANQUIA OBJETO DO ESTUDO)	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O empreendedorismo em sua forma ampla se revela bastante presente no cotidiano das pessoas e, isso se dá principalmente ao interesse crescente da população em planejar e ter seu próprio negócio. Prova disso, é a pesquisa que foi patrocinada pelo SEBRAE em 2015 realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, na qual mostra que a cada 10 brasileiros 4 estão ligados ao processo de empreender, sejam em forma de sociedade, investimento ou adesão à modalidade de franquias.

Com objetivo de satisfazer suas necessidades, os indivíduos vão em busca de oportunidades de negócio, lidando e constantemente assumindo riscos que conseqüentemente os levem às recompensas advindas do novo negócio (SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2010).

Tendo em vista os riscos inerentes ao processo de empreender, o modelo de negócio de franquias se mostra como uma das alternativas mais importantes de atuação nesse âmbito, cujo maior característica do modelo é o investimento em uma marca geralmente já consolidada no mercado, o que reduz de forma considerável o risco de fracasso do negócio. Sua constituição dá-se por meio de um contrato entre franqueador, o detentor da marca, que logo concede o direito de uso de seus produtos e serviços a um franqueado para que assim explore-os comercialmente.

O crescimento e a efetivação da adoção dessa modalidade de negócio vem sendo bastante evidenciado em pesquisas. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2017), um aumento na receita de 8% foi apresentado junto ao ramo, tendo como aumento considerando o mesmo período (2016-2017) um salto de R\$ 151,247 bilhões para 163,319 bilhões. Seguindo esse contexto, tomando por base números já de 2018, a ABF mostra a contínua evolução do sistema nos 2 primeiros trimestres do ano considerando o ano anterior.

Contudo, lidar com franquias apesar de compreender menos riscos e ser considerado o investimento mais seguro entre as demais, requer a mesma cautela que um empreendimento convencional, visto que, independente da marca assumida pelo franqueador, o negócio pode apresentar causas próprias que o levem à mortalidade, considerando sua atuação em um mercado cada vez mais globalizado, flexível e em intensa mudança.

Seguindo esse contexto, o presente estudo visa identificar os principais fatores e causas de mortalidade das franquias, tomando por base um caso real de encerramento da franquia 'X'

(Nome da empresa não pode ser revelado) ocorrido no município de Princesa Isabel no Estado da Paraíba.

Tomando por base o cenário apresentado, surge a seguinte problemática:

“Quais as causas que ocasionaram a falência da franquía X no município de Princesa Isabel – PB?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as principais causas de falência da franquía.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender o processo de adesão à franquía X;
- Analisar o funcionamento da franquía X até o fechamento da mesma;
- Apresentar as causas que culminaram na falência da franquía objeto do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema em questão se mostra relevante devido ao crescimento constante do número de pessoas que decidem empreender, geralmente impulsionados a alcançarem independência financeira e realização pessoal. Por se tratar de uma decisão bastante complexa, faz-se necessário compreender como funciona um empreendimento e suas modalidades de negócio, para assim ter ciência dos riscos e vantagens em obtê-lo.

A modalidade de negócio do estudo é a de franquias, na qual serão disponibilizados todo o funcionamento de tal sistema a fim de facilitar o entendimento do caso prático que será exposto.

Segundo Adir Ribeiro em seu artigo publicado pela Endeavor Brasil (2016), as taxas de crescimento do sistema de franchising são bastante consideráveis, porém, assim como em qualquer empreendimento não estão livres de variáveis externas como: cenário político e econômico do país. Essas e outras variáveis, assim como as internas, podem interferir de forma negativa no processo de empreender em uma franquia, e por isso, se justifica a necessidade de que haja gestores capazes de compreenderem o negócio de forma efetiva em sua totalidade, para que as decisões sejam tomadas de forma embasada.

Seguindo esse contexto, o presente estudo contribuirá de forma significativa, tanto no aspecto acadêmico já que relativamente são poucas referências existentes sobre o tema, bem como no aspecto social, considerando principalmente os empreendedores que resolvem investir em franquias.

Será possível identificar os possíveis fatores que podem influenciar negativamente a atuação da empresa no mercado, podendo assim auxiliar os empreendedores dessa modalidade a ficarem alertas sobre as possíveis causas que podem culminar na mortalidade do negócio.

O levantamento de fatos e dados obtidos, juntamente com a contribuição do caso real a ser apresentado, poderá evitar o aumento da taxa de mortalidade de empresas nesse segmento, que apesar de serem consideradas baixas segundo o site Portal do *Franchising* (2018) apresentando apenas 3%, ainda sim, precisam ser analisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos conceituais baseados nas mais diversas referências bibliográficas relacionadas ao tema central do estudo, cujo objetivo é auxiliar no entendimento da pesquisa a ser realizada, bem como embasá-la cientificamente.

A primeira seção apresentará a definição de empreendedorismo e suas características. Logo após, serão abordados aspectos relacionados ao modelo de negócio de franquias e o sistema que o comporta, caracterizando-o e evidenciando suas vantagens e desafios contidos no modelo.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O ato de empreender consiste, grosso modo, em transformar uma ideia em uma oportunidade que conceda um retorno financeiro, seja isso feito de forma estruturada ou não. Para Chiavenato (2012, p. 3), “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.”

Entretanto, apesar do tema ser bastante debatido e estar tão presente atualmente, o processo de empreender ainda é compreendido de maneira equivocada por muitas pessoas, principalmente pelos jovens, a partir do momento em que é visto apenas como abrir e/ou ter seu próprio negócio. Porém, esse pensamento é limitado e incompleto, a realidade vai muito além. O empreendedor, além de ser “dono de seu próprio negócio, deve identificar e explorar novos produtos, processos ou mercados” (AHMAD; SEYMOUR, 2008, p.18).

Visto que o ato de empreender não incorpora de forma limitada apenas ‘ser dono do próprio negócio’ entende-se que, algumas habilidades e características são de suma importância para o processo. De acordo com Melo et al. (2012, p.3) em sua obra *Franquias Brasileiras*, a necessidade da realização de uma autoavaliação das próprias competências deve ser considerada em busca de um perfil imperativo, que discorra de ações visionárias para o seu projeto cujo intuito é identificar as oportunidades de atuação para possíveis ampliações do negócio. Ainda como reforço, conforme Dornellas (2017, p. 8), “Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.”

Nos últimos anos, o empreendedorismo no Brasil tem ganhando força e aceitação entre a população. Muitos acreditam que a prática de empreender produz

diversos empregos no país, regiões e cidades, impulsionando a economia além de se tratar da realização do sonho de muitos que resolvem empreender.

Buscando sempre inovação e olhando para o futuro, o empreendedor corre riscos constantemente frente a um mercado cada vez mais globalizado, flexível e em intensa mudança. Tendo em vista tamanha responsabilidade, faz-se necessário o empreendedor estudar e compreender ao máximo os modelos de negócio, a fim de decidir em qual pretende atuar e para que seu investimento seja feito da forma mais assertiva possível, isso claro, considerando as mais diversas variáveis contidas em todo o processo.

2.2 MODALIDADE DE NEGÓCIO: FRANQUIAS

O sistema de franquias ou *franchising* como é conhecido em inglês, é considerada como um modelo de negócio que menos apresenta riscos, e por isso vêm tomando um espaço considerável nas decisões que envolvem aquele típico questionamento: de qual forma devo empreender? Isso dá-se principalmente pelos retornos financeiros que podem ser obtidos ao adquirir uma franquia, na qual é dado ao franqueado o direito de usar uma marca já conhecida e consolidada no mercado, na maioria das vezes comprovadamente bem-sucedida (BOE, GINALSKI e HENWARD, 1987).

Regido pela lei nº 8.995//1994, define-se como sendo franquia no Brasil:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição, exclusiva ou sem-exclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Brasil. Lei 8.955, 1994, art. 2).

Entre as décadas de 1980 e 1990, de acordo com o artigo disposto pelo SEBRAE (2018), o primeiro a apostar no modelo aqui no Brasil, foi um empresário no ramo de calçados Stella o qual se tornou referência aos demais considerando a nova prática como forte aliada para o crescimento considerável dos negócios.

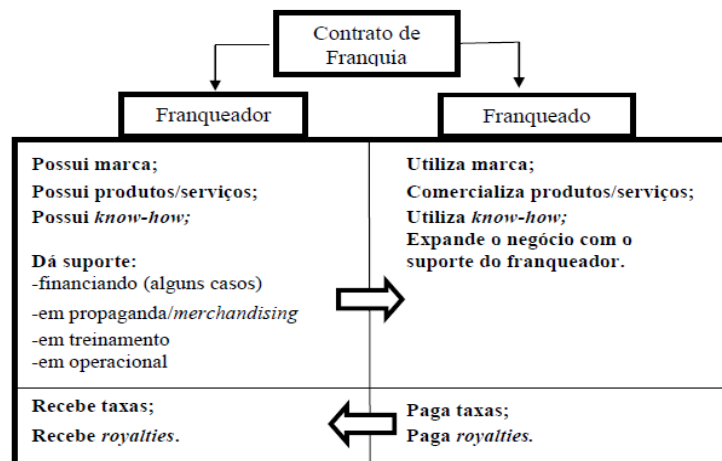
No entanto, o modelo de franquias teve seu surgimento nos Estados Unidos, de acordo com Ribeiro et al. (2011) na obra *Gestão Estratégica do Franchising*, o sistema de *franchising* foi a alternativa usada por um empreendedor cujo negócio era no ramo de costura, responsável pela rede Singer Sewing Machines. A partir da adoção de tal sistema, a fábrica começou a

expandir seus negócios através de uma rede de representantes, o que a levou a ser conhecida muito rapidamente em todo território americano. Vendo o sucesso alcançado quanto ao uso de estratégia de expansão, empresas como a fábrica de automóveis General Motors (GM) e a Coca Cola também passaram a adotá-la.

A efetividade da adoção do modelo dá-se por meio do contrato e pelo relacionamento entre dois membros, o franqueador – proprietário da marca - e o franqueado, para o qual foi cedido o direito de usar comercialmente a marca, bem como tomar posse do conjunto de práticas e conhecimentos técnicos para gerir o negócio.

Para um melhor entendimento quanto a essa etapa do contrato entre as partes, a figura 1, demonstra de forma clara e objetiva a relação que é adotada atualmente no sistema de *franchising*, (Beschel, 2001):

Figura 1 – Relação entre franqueador e franqueado em um contrato de *franchising*



Fonte: BESCHEL (2001)

Como pôde ser observado, direitos e deveres são determinados entre ambos os lados após a fixação do contrato. Ao passo em que o franqueador cede o direito de uso da marca precisa também oferecer o suporte necessário para a manutenção da franquia. E o franqueado, por sua vez, garante o direito de comercializar os produtos/serviços bem como de usufruir do conhecimento técnico e prático do funcionamento do negócio, não deixando de lado a obrigação de pagar as taxas e *royalties* (percentual do valor bruto pago mensalmente pelo uso da marca) ao franqueador. Vale ressaltar que a lista de direitos e deveres inclui outros pontos, na figura apresenta de grosso modo essa relação de contrato entre as partes.

Ao que tange os reflexos do modelo junto ao aspecto econômico, os números apresentados pelas pesquisas são bastantes positivos. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), em 2017 houve um crescimento de 6,8% no segundo trimestre do ano, considerando dados do mesmo período no ano anterior. Os setores que apresentaram

crescimento foi o de hotelaria e turismo (10,1%), saúde e bem-estar (9,4%) e o de casa e construção (8,6%). O presidente da ABF Altino Cristofolletti Junior, relatou ainda que os números de 2018 tendiam a ser ainda mais promissores, e assim o dito se concretizou. Em 2018, o segundo trimestre apresentou aumento de 8,4% tendo por parâmetro o mesmo período em 2017.

Considerando dados do primeiro trimestre de 2018, o faturamento do sistema de *franchising* chegou a pouco mais de R\$37 bilhões, chegando a ultrapassar os R\$40 bilhões em seu segundo trimestre (ABF, 2018). Vale ressaltar que, esse aumento dá-se num período bastante conturbado ao que se refere ao âmbito político bem como econômico, o que torna o sistema uma estratégia que vem ganhando mais força a cada ano que passa.

Tais números apresentados nas pesquisas evidencia que a escolha pelo sistema é excelente para quem deseja expandir seus negócios. Se mostra importante ao passo em que alia de forma estruturada os interesses da sociedade (geração de empregos e afins) e dos investidores (franqueador e franqueado).

2.3 VANTAGENS E DESAFIOS DO *FRANCHISING*

Todos os tipos de investimentos independente do ramo ou estratégia adotada abarca vantagens / desafios e com o sistema em questão não poderia ser diferente. Por isso, para quem deseja optar por essa modalidade de negócio precisa estar atento e compreender bem os pontos positivos e negativos do processo. Segundo o artigo do Sebrae (2018) referente a sistema de franquias, podemos listar alguns:

a) Vantagens

- Usufruir de uma marca comprovadamente testada;
- Menos riscos que as demais modalidades de negócio;
- Uso do *know-how*, o que reduz o tempo de implantação bem como perigo de insucesso;
- Suporte na administração do negócio partindo do franqueador, isso dá-se por meio de capacitações;
- Economia considerável, visto que há o rateio de custos em alguns processos como propaganda por exemplo.

b) Desafios

- Manutenção dos padrões, nada pode ser alterado, ou estar fora dos padrões;
- Pagamento dos *royalties* ao franqueador, processo obrigatório e por vezes apresentam valores relativamente altos (dependendo da franquia);
- Necessidade de autorização do detentor da marca desde a escolha do fornecedor até a realização de ações diferenciadas, com aplicação de multa em casos de descumprimento;
- O risco de insucesso do franqueador, o qual exporia toda sua rede ao fracasso.

Assim como o franqueado possui vantagens e desafios, o franqueador também comporta alguns deles, porém, de forma bem distintas visto que assumem lugares e níveis diferentes.

2.4 FRANQUIAS: SETOR DE PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Considerando que o presente estudo tem por objeto uma franquia do ramo de perfumaria e cosméticos, faz-se necessário entendermos as características e as participações do negócio em meio ao sistema de *franchising*.

Apesar de se tratar de um ramo como qualquer outro que pode ser ocupado por ambos os sexos, a participação das mulheres no mercado impulsiona os negócios na área. De acordo com a pesquisa divulgada pela EXAME realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), entre os anos de 2015 e 2017 o empreendedorismo feminino cresceu 10% em todo o mundo, reduzindo para apenas 5% a distância entre homens e mulheres donos do próprio negócio. No Brasil, o percentual de mulheres empreendedoras já é de 43% de acordo com a Rede Mulher Empreendedora (REM).

O setor de cosméticos e perfumaria e seus derivados vem crescendo consideravelmente em todo o mundo, e no Brasil esse crescimento está a todo vapor. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPPC), o Brasil fechou 2017 em 4º lugar no *top 10* de consumidores mundiais de HPPC e apresentou faturamento de R\$47,5 bilhões neste ano.

Seguindo esse contexto, o número de franquias no ramo se mostrou bastante evidente no mundo dos negócios. As pessoas começaram a enxergar as oportunidades de empreender em um setor que se encontrava em pleno crescimento, onde os números revelavam o quanto valia a pena e ainda hoje provam o sucesso nesse tipo de investimento.

De acordo com os números que a ABF divulgou em seu desempenho anual, o comércio em questão apresentou um aumento de R\$4,0 bilhões em 2017 considerando o ano anterior e já no 2º trimestre de 2018, o ramo apresenta faturamento aproximado a R\$8 bilhões se mostrando bastante promissor de acordo com a mesma entidade.

Para tal crescimento, diversos são os fatores que contribuem de forma significativa para o desenvolvimento contínuo e promissor da área no setor de *franchising*. Entre eles, pode-se destacar – o interesse das mulheres quanto a independência das mesmas, optando pelo ingresso no mercado; - a inovação dos produtos que cada vez mais suprem as necessidades dos consumidores; - e a expectativa de vida que se mostra cada vez maior, o que gera a preocupação quanto à manutenção da jovialidade (MELO, ANDREASSI *et al.*, 2012).

2.5 FATORES DE SUCESSO E FRACASSO DE UMA FRANQUIA

Sabe-se que inúmeros são os estímulos dados ao empreendedor que opta por esse modelo de negócio. Seja o baixo investimento inicial, a lida com uma marca consolidada e até menos riscos que as demais modalidades no mercado, porém, assim como alguns fatores contribuem para o sucesso da franquia o oposto também acontece.

A começar pelos fatores de sucesso, o bom relacionamento entre franqueador e franqueado pode determinar o sucesso da franquia. Como visto anteriormente a inflexibilidade que o negócio apresenta quanto a decisões a serem tomadas apenas mediante o detentor da marca podem ocasionar certos conflitos entre as partes, e por isso, um bom relacionamento deve ser cultivado a fim de que tais conflitos não causem impactos negativos para o negócio bem como para que outros prováveis desafios encontrados junto ao mercado possam ser solucionados com mais força.

No entanto, apesar do relacionamento ser o fator mais importante, existe outros que podem ser considerados, de acordo com o SEBRAE (2018) que são:

- A confecção de um planejamento estratégico que evidencie formas de expansão e posicionamento de mercado e produtos;
- A afinidade clara entre franqueado e o segmento do negócio;
- Estratégia de *marketing* definidas, e sua atuação assertiva o máximo possível;

- Escolha correta da localização da unidade, considerando todas as variáveis que envolvem o negócio e o produto ofertado;
- Parcerias com fornecedores que garantam boas condições de preço e confiabilidade quanto à qualidade e relacionamento.

Garantindo que tais fatores estão sendo seguidos de forma assertiva, a franquia tende a fluir e a se manter no mercado com retornos bastante positivos, o contrário, a franquia pode culminar em fracasso.

No que se refere aos fatores que culminam no falecimento da franquia, é percebido que o não seguimento dos pontos principais anteriormente citados, acarretará falhas na maioria das vezes irreversíveis. No entanto, assim como nos fatores de sucesso, o relacionamento também se mostra bastante evidente, e isso já era previsto.

Visto que ambas as partes que constituem o contrato da franquia possuem seus objetivos, a tensão se torna parte inerente ao relacionamento entre eles. À medida que o franqueador desempenhou seus esforços para desenvolver seu sistema e tem por visão expandir ainda mais seu negócio, o franqueado por outro lado deseja ter seu próprio negócio e precisa lidar com restrições, com isso, essa tensão pode originar uma base positiva para o alcance dos objetivos de ambos e ter como consequência o surgimento de novas ideias e planos de ação, ou por outro lado, pode ocasionar impactos negativos que levem ao fracasso (SHERMAM, 1993).

Tomando por base o contexto de fatores que causam a mortalidade das franquias, mas agora voltando a um estudo real realizado em São Paulo pela Consultoria *Franchise Solutions* e divulgado pela revista eletrônica EXAME (2017), com 130 empresários do ramo, identificaram-se os seguintes fatores de fracasso:

- 31% má escolha do ponto comercial
- 28% falta de capital de giro
- 19% treinamento insuficiente e/ou inexistente
- 14% concorrência desleal
- 12% sazonalidade

O estudo com esses empresários só comprova que a falta de um plano de negócio além de fatores conciliados a direitos e deveres entre as partes, fez com que os negócios viessem a

acabar e a possivelmente prejudicar toda uma rede de franchising, já que o fracasso de uma reflete negativamente nas demais, por não seguir pontos primordiais no processo.

De acordo com Dornelas (2016) o plano de negócios é de extrema importância, e mesmo assim um dos erros mais cometidos pelos empresários ao abrir um negócio é não tê-lo desenvolvido. O plano é um documento que visa descrever o empreendimento e o modelo adotado pelo investidor. Este trata de pessoas e oportunidades considerando o mercado externo em seus riscos e retornos.

Quando concebido antes do início do empreendimento o plano visa identificar a viabilidade do negócio, contudo, não pode deixar de ser revisado já que o planejamento é um processo cíclico e dinâmico da empresa.

Dados como a necessidade do capital de giro para o andamento do negócio também é possível identificar no plano. Considerado a 2º maior causa de falecimento de franquia conforme pesquisa anteriormente citada, a falta ou a má gestão do capital de giro é uma falha recorrente cometida pelos empresários. De acordo com Neto (2011), o capital de giro tem função bastante relevante para o desempenho da empresa logo, sendo ele mal administrado resultará em problemas financeiros sérios e que na maioria dos casos submetem o negócio ao fracasso.

As causas para o falecimento da franquia podem ser inúmeras, estas passam desde o perfil inadequado do franqueado até mesmo a falta de ativos responsáveis pela rotatividade da empresa. Logo conclui-se que, cabe ao empreendedor analisar todas as variáveis que comportam o investimento antes de dar início ao negócio e de forma ativa se mostrar aderente aos processos previamente acordados no planejamento elaborado revisando-os sempre que necessário.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla a apresentação dos métodos e técnicas aplicadas a fim de obter os dados necessários para a realização do estudo. Nele serão evidenciados o tipo de pesquisa, natureza, amostra e os métodos de coleta de dados.

3.1 TIPO DA PESQUISA

O presente estudo foi embasado por meio de uma pesquisa qualitativa, que segundo Vieira e Zouain (2005) trata-se de uma pesquisa que atribui uma alta importância aos depoimentos, cenários e significados prestados pelos participantes. Ainda de acordo com Lincoln (2006), o tipo de pesquisa em questão abarca uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, os pesquisadores precisam estudar os cenários naturais da temática a fim de entender e interligar aos fenômenos e significados transmitidos pelos entrevistados.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa tem natureza aplicada e de caráter descritivo, na qual preza pelas descrições de forma detalhada concedidas pelos participantes referente a um determinado fato ou processo. Contudo, além de apresentar caráter descritivo, a pesquisa também abarca caráter explicativo já que se propõe a identificar as causas ou fatores para ocorrência de determinada temática (GIL, p. 43, 2007),

Conclui-se que o emprego de tal pesquisa visa contribuir de forma significativa para o alcance dos objetivos do estudo geral, além de gerar conhecimentos direcionados a solução de problemas característicos, que no caso do estudo trata fatores determinantes ao fracasso de franquias.

3.2 SUJEITO DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa, cujo o nível da análise foi individual, tratam-se de um empresário do município de Princesa Isabel - PB, que dentre os demais ramos de atuação do mesmo no mercado, uma delas foi a franquia de cosméticos e perfumaria a qual dedicamos tal estudo. A participação do filho do empresário que também se faz presente no mundo dos negócios e esteve à frente da maioria dos processos da franquia.

3.3 COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados aplicado na presente pesquisa foi a entrevista. Segundo Minayo (2002, p.57):

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreocupada e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores (...) Nesse sentido, a entrevista, um termo bastante genérico, está sendo por nós entendida como uma conversa a dois com propósitos bem definidos. Num primeiro nível, essa técnica se caracteriza por uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala. Já, num outro nível, serve como um meio de coleta de informações sobre um determinado tema científico.

De acordo com Godoy (2005), esse método é um dos mais conhecidos e adotados nas pesquisas qualitativas, as quais podem ser classificadas em três tipos: entrevistas estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas.

O tipo de entrevista adotada na pesquisa em questão foi a semiestruturada, a qual comporta os outros dois tipos de entrevista, isto porque, contempla questões previamente articuladas e escritas, porém, para torná-la mais flexível é composta também por perguntas geradas por meio da conversação. Tanto o entrevistador é livre para formular questionamentos durante os picos dos tópicos, quanto o entrevistado se sente à vontade para falar de forma mais aprofundada da temática em questão, o que auxilia consideravelmente na compreensão de forma efetiva da problemática exposta.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O passo seguinte após a coleta de dados foi realizado, a transcrição. Esse processo é primordial para realizar as devidas análises e interpretações quanto à problemática do estudo.

Foram identificados os perfis do empreendedor bem como o da franquia, que mesmo sem poder ter sua razão social revelada, podemos apresentar os resultados considerando o ramo de atuação da mesma. Através das informações obtidas nas entrevistas interligadas ao referencial será possível alcance dos objetivos previamente traçados neste trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo foi embasado numa pesquisa realizada com um empreendedor, do qual passou pela experiência de ter uma franquia do ramo de cosméticos e perfumaria no município de Princesa Isabel – PB que não deu certo, e por alguns fatores a seguir apresentados precisou fechar.

Por meio das informações descritas pelo empresário e por seu filho que se tornou apto a responder as perguntas visto que, era quem estava à frente da maioria dos processos da franquia, foi possível compreender e interligar o cenário real e o referencial sobre a temática descrita, fazendo com que os objetivos gerais e específicos fossem atingidos.

A fim de preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, adotaremos a letra A quando a fala referir-se ao empreendedor, B quando se tratar de seu filho que também faz parte do mundo dos negócios, e X a franquia da qual também deverá ser mantida a identidade.

4.1 Resultados referente ao primeiro objetivo específico (Compreender o processo de adesão à franquia X)

Mesmo já tendo uma vasta experiência no ramo do empreendedorismo, o empresário A dono de 4 lojas de materiais de construção que segundo ele sempre foram bastante lucrativas por se localizar em uma cidade pequena, onde só ele no tempo resolveu arriscar, o mesmo tomou a decisão de investir em uma franquia. Após avaliar junto ao seu filho, os melhores ramos de se investir no momento, chegaram a uma conclusão. O empresário B auxiliou seu pai no processo de adesão, ele informou que ao pensarem em abrir um negócio adotando a modalidade de franquia, logo cogitaram na franquia X. O empresário B fala:

“...por ela ser uma empresa bastante conhecida e no tempo já possuir mais de 3000 lojas espalhadas por todo o Brasil. É uma empresa de marca consolidada e que dificilmente daria ‘errado’ como empreendimento a se investir.”

Assim como exposto as regras da franquia X em seu site, o fluxo de adesão a franquia foi seguido pelo empresário A e todos os requisitos foram atendidos, sem quaisquer impedimentos, logo o mesmo expõe:

“Eu já tinha experiência de mercado e já possuía CNPJ, tenho 4 lojas de materiais de construção. Uma das condições para ter a franquia era ter CNPJ. Fui ao site e respondi no tempo, umas perguntas pra daí um consultor vir em minha casa...”

O empresário B ainda complementa:

“Meu pai preencheu um formulário, no próprio site da empresa, onde era necessário informar alguns dados pessoais, experiências profissionais e algumas perguntas voltadas a própria abertura da franquia, caso o processo de aprovação desse certo. [...] perguntavam também sobre o quanto tínhamos para investir e tudo o que se referia a parte financeira.”

“O investimento foi de R\$ 500.000 levando em conta a instalação e layout da loja...”

Após todos os trâmites legais para conseguir aderir à franquia X junto a assinatura de contrato, os empresários se viram na responsabilidade de seguir restritivamente o Manual de Franquia, o qual comporta todos os procedimentos e padrões a serem seguidos por eles, franqueados. Em seguida, a localização da loja foi posta como objetivo principal para o início de suas atividades. Logo o empresário B relata:

“... a gente de início já tinha um ponto certo para abrir a loja, era super visível à cidade por ser bem perto do centro. Eu e pai apresentamos a proposta e a assessoria da loja X entendeu que ‘tava’ tudo dentro dos padrões.”

De acordo com a cartilha disponibilizada pelo SEBRAE (2018) sobre as relações entre franqueador e franqueado, expõe que a responsabilidade pela escolha do ponto comercial bem como os custos deste é do franqueado. Cabe ao franqueador, assessorar no processo de escolha e verificar se corresponde às normas e padrões da empresa X, principalmente no *layout*. Após isso, tem início as atividades da franquia.

4.2 Resultados referente ao segundo objetivo específico (Analisar o funcionamento da franquia X até o fechamento da mesma)

O ciclo de funcionamento da loja deu-se no período total de 11 meses, e nesse período todos as regras que foram previamente estabelecidas pelo franqueador foram seguidas de forma rigorosa pelos empresários. O empresário B informa que precisaram contratar 3 funcionários, e esse número havia sido acordado junto ao assessor da loja, visto que, por se tratar de um município bem pequeno não havia a necessidade de contratar mais que isso. O empresário B reforça:

“Meu pai contratou 3 funcionários, já foi o suficiente. Nossa loja era em uma cidade pequena, Princesa ainda tinha muito a crescer levando em conta o tempo que abrimos a franquia pra agora, nossa, já ‘ta’ bem diferente e muito mais desenvolvido.”

Com o início das atividades da loja, os empresários se viram bastante tensos, por não ter ideia da aceitação por parte do público da cidade. Estavam sempre na expectativa de quantas visitas por dia teriam à loja.

“...lembro que pai era toda hora olhando quantas pessoas já haviam entrado na loja, parecia que essa era a primeira vez que ele abria um negócio e de fato, no seguimento que a gente arriscou era algo totalmente fora dos ‘nossos’ padrões.”

Essa tensão se fez presente por dias e mais dias, até que a loja começasse a se tornar conhecida pela população. Logo se viram na tarefa de analisar quantos produtos deveriam ser comprados ao mês, e todo o planejamento deveria ser realizado de forma minuciosa, visto que, por ser uma marca conhecida, uma demanda maior poderia ser necessária. Em momento algum poderia ser subestimado o fluxo de venda por ser uma cidade pequena. O empresário A disse:

“A X determinou no início do contrato, que a gente teria que comprar um valor mínimo de produtos mensalmente. Ela tinha uma fábrica própria. E por cobrar esse valor mínimo eles não cobravam a taxa de franquia. Nos livramos pelo menos dessa taxa (risos).”

A taxa de franquia refere-se a um valor pago pelo franqueado ao franqueador no ato do contrato. De acordo com o site Portal Franchising (2018) algumas empresas podem optar por não cobrar essa taxa mas sem cumprir com suas obrigações quanto a suporte ao franqueado,

porém, muitas delas podem estar inserindo essa taxa em outros itens. Dessa forma consegue se mostrar mais atrativa e tem possibilidades de crescer ainda mais sua rede.

Essas e outras taxas são inseridas no processo, o empresário B relata:

“Em relação a taxas, eram algumas que a gente pagava. Lembro que era quase 40% do valor das compras que pagávamos todos os meses ao nosso franqueador...”

“A maioria também das ações de marketing feita na loja também eram de nossa responsabilidade custear.”

De acordo ainda com o artigo disponibilizado pelo SEBRAE (2018), os *Royalties* é o pagamento mais comum de taxas entre franquias. É justamente essa citada pelo empresário B relata em sua fala. Todas as empresas cobram essa taxa pelo uso da marca contínuo até que finalize o contrato entre as partes. O percentual a ser pago é determinado pela empresa e pode ser cobrada considerando o faturamento bruto mensal, ou como no caso em questão, pode estar embutido nos produtos repassados pelo franqueador.

Indo adiante, os empresários A e B com o passar dos meses, perceberam que ao menos um simples planejamento estratégico se fazia necessário desde o início do negócio. Entenderam que informações como projeção de vendas, quantidade de estoque e um estudo sobre demanda era importante para a continuidade do negócio. Logo, o empresário B fala:

“Eu e meu pai tivemos dificuldades para entender como de fato funcionava uma franquia. Algumas informações de taxas e a lida com uma empresa que sempre ‘tava’ inovando em seus produtos complicou um pouco para o nosso lado, e por isso, errávamos quanto a controle de estoque...”

Logo, mediante algumas dificuldades em relação a lida com o sistema, por ser algo tão diferente de seus negócios convencionais e já consolidados, o empresário tomou a decisão de encerrar a franquia em seu 11º mês de funcionamento. O mesmo diz:

“Foi difícil e pra mim, achei que foi uma decisão bem demorada, encerrar uma empresa não era algo que passava pela minha cabeça. Meus negócios sempre foram promissores, me davam muito dinheiro graças a Deus, mas eu vi que não tinha mais o que fazer.”

O empresário B informa que esse período de término foi bastante complicado. Isto porque seu pai entendia que o sistema era diferente dos demais negócios, mas ao mesmo tempo não se adaptava ou tinha perfil para gerir a franquia. Até o fechamento da mesma foram outros processos burocráticos e no que tange a estado emocional de seu pai também foi posto à prova. Ele então relata:

“Entender que algo deu errado é até mais fácil. Mas vê meu pai inconformado ao ter que assinar os papéis de encerramento da franquia foi bem difícil. Posso dizer que foi um balde de água fria no meu ‘velho’ e pra mim também, lógico.”

O filho também se mostrou abatido ao falar no assunto, ele disse que expectativas foram criadas, dentre elas, as melhores possíveis. O risco de fracasso de franquias analisado por ele, era bem pequeno, e por isso, incentivou ao pai em tentar um novo empreendimento.

4.3 Resultados referente ao terceiro objetivo específico (Apresentar as causas que culminaram na falência da franquia objeto do estudo)

De acordo com as informações obtidas pelos entrevistados, algumas causas foram identificadas sem a necessidade de um esforço maior. A primeira delas e a principal foi a ausência de um plano de negócios ou sequer um planejamento básico que os assegurassem de alguma forma para a abertura de uma franquia.

O plano de negócios trata-se de uma ferramenta ou documento construído pelo próprio empreendedor e até com auxílio de um consultor, onde descreverá os objetivos e as rotas até o atingimento deles a fim de diminuir os riscos. Através dele é possível identificar os erros ainda no papel, evitando que o mesmo ocorra no mercado. (ROSA, p.10, 2004).

O empresário B diz:

“Hoje, após o ocorrido, eu e meu pai entendemos a importância de um plano inicial, assim como você citou um ‘plano de negócios’. Começamos o negócio baseado apenas em suposições, e na experiência que meu pai tinha em mercado. [...] Não passou pela minha cabeça que seria tão difícil como foi.”

“Um planejamento teria sido primordial no tempo. [...] A gente pensava que depois de aderir a franquia, era preciso apenas seguir à risca o suporte dado pela X e o resto ficava por parte da experiência de meu pai na lida com controle de estoque entre outros aspectos.”

O empresário A relata que confiou demais em seu espírito empreendedor, e apesar de já gerir outras 4 lojas em outro ramo, acredita que sua falha nesse sentido foi não ter analisado mais a fundo o funcionamento do sistema de franquias. Mas assume que, o que ele nunca fez antes, o plano de negócio, é sim uma ferramenta importante e indispensável para quem deseja abrir um negócio, seja ele qual for. Ele diz ainda que entendeu tudo isso após o encerramento da franquia, e após ouvir e entender melhor dessa ferramenta através de um consultor do SEBRAE.

Conforme Dornelas (2016) citado no referencial, a não criação do plano de negócio é um dos erros mais comuns cometidos entre os empreendedores, e como vemos no caso real o dito se comprova, a ausência do plano foi a falha crucial para o bom andamento do negócio.

O empresário A ainda complementa:

“Hoje, já estou velho, e não tenho mais condições de arriscar em outros negócios. Deixo agora o espaço para meu filho que desde no início tem se empenhado no mercado e agora já tem uma loja própria. Mas qualquer pessoa que chega até mim para falar que vai abrir uma empresa eu já digo que sem planejamento não vá em frente. Vendo de fora você acha que não faz muita diferença, mas na ‘real’ é ‘mais quinhentos’. Eu digo que meus negócios também foi um pouco de sorte.”

Outro fator determinante identificado foi o perfil do empreendedor junto ao ramo que o mesmo resolveu investir, cosméticos e perfumaria. Como dito, o mesmo já possuía empresas no ramo da construção civil. O empresário B relata:

“...resolvemos por aderir uma franquia devido ao crescimento absurdo que esse sistema vinha mostrando, [...] pelo baixo nível de fracasso e por ser mais fácil lidar com uma empresa que já tem uma marca conhecida. ‘Juro’ que na hora não pensamos em perfil, e vendo agora, depois de acabado, nem eu e nem meu pai tínhamos perfil para gerir uma empresa no ramo de beleza. Somos ‘brutos’ demais para isso.”

Ambos os empresários, assumem a falha que cometeram ao investir em algo que não tinham a menor ligação ou familiaridade. Entende-se que do ramo de materiais de construção

para beleza é uma distância considerável. O empresário A informa ainda que sua esposa nunca foi ligada a negócios, sempre trabalhou por fora. Eles sabem que um toque feminino era importante nesse negócio, visto que, as mulheres são muito mais atentas nas inovações de produtos e cosméticos.

O empresário B responde:

“Somos em 3 irmãos, apenas eu me identifiquei com o mundo dos negócios assim como meu pai, precisávamos ali de uma mulher à frente, acredito que isso teria facilitado no processo de adaptação. Minha mãe sempre preferiu ficar ‘de fora’ disso, e por isso sempre trabalhou em outro ramo. Confesso que não imagina o quão difícil seria gerir um negócio desses.”

Por fim, foi identificado outro fator de extrema importância que acarretou no encerramento da franquia: o capital de giro. De acordo com Neto (2011) o capital de giro suficiente considerando o ramo investido é importante para viabilizar financeiramente seu negócio para assim formar seus retornos quanto ao investimento realizado.

Os empresários informaram que ao estudar um pouco sobre a franquia X os valores de capital disponível seria aproximadamente R\$40 a R\$50.000. Isto seria o suficiente para manter as despesas e compras de produtos de 4 a 5 meses caso as coisas não estivessem indo nada bem. Sobre isso, o empresário B fala:

“Investimos um total de R\$ 500.000 para abertura da franquia, e nós tínhamos conhecimento de que era necessário ter um capital de segurança, assim como meu pai teve dos demais negócios. Porém a quantia era muito alta. [...] não tínhamos o que era proposto pro negócio, mesmo assim, resolvemos arriscar.”

“Percebemos que nossa clientela não era tão grande, e mesmo com as ações de marketing os números alcançados não eram bons. Começamos a perceber que o que já não estava indo muito bem, ficou ainda pior, Mulheres da própria região começaram a vender produtos da X porta a porta, então, os clientes não precisavam sair de suas casas para ter seus produtos.”

Ambos se viram numa situação bastante delicada, os clientes já não iam mais à loja, a despesa para manutenção dos funcionários e as demais despesas fixas começaram a apertar no bolso. E o pouco do que estava sendo vendido não se igualava aos gastos. Logo, o capital que restava foi cobrindo esses ‘gaps’. Sobre isso o empresário B fala:

“Cada mês que passava o dinheiro ia apertando. Pai tinha dinheiro advindo dos demais negócios dele, mas nesse sentido ele é muito organizado e preferia não misturar as bolas. Cada capital e lucro em seu devido lugar. [...] Talvez ele teria tirado de um lugar para pôr em outro, mas ele viu que essa situação iria se alastrar, e poderia afetar no comprometimento de suas outras lojas, e por isso, não arriscou.”

“Sabíamos que o retorno do investimento surgiria possivelmente a partir do 18º mês de funcionamento, mas pra durarmos até lá precisávamos ter em caixa um capital maior, ou ao menos o recomendado pela empresa X. Não soubemos administrar ao certo o capital, o controle do nosso estoque era super defasado, gastamos muito dinheiro quando não deveria na compra de produtos, isso gerou uma sucessão de outros erros envolvendo capital.”

“Arriscamos no mais importante, na reserva de capital”.

Eles assumem as falhas por eles cometidas, dizem que ‘meteram os pés pelas mãos’ não sabiam com o que estavam lidando, arriscaram a ponto de comprometer praticamente todo o capital. As ações de *marketing* não estavam sendo desempenhadas como o que deveria, eles afirmam que não tinham jeito para isso. O empresário A diz:

“Graças a Deus soubemos a hora de parar. Reconhecemos isso”

O empresário B complementa:

“Foi difícil mas entendemos a tempo de evitar um estrago maior e com os erros cometidos aprendemos. E eu, que comecei a ter meu próprio negócio levei essa experiência como aprendizado.”

Conforme os resultados obtidos nas entrevistas, todas as causas anteriormente citadas comprometeram no andamento da franquia e na manutenção da mesma. Para ambos os empresários a experiência de gerir uma franquia apesar de ter tido um resultado negativo se tornou um aprendizado e isso, fez com que os demais negócios tivessem seus processos aprimorados e hoje continuam com a saúde financeira cada vez melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo identificar as causas consideradas determinantes para o encerramento de uma franquia X no município de Princesa Isabel – PB. Por meio da metodologia utilizada para a coleta de dados, a entrevista, foi possível apresentar a análise e a interpretação da problemática, tomada juntamente com o auxílio referencial anteriormente desenvolvido. Todo esse processo foi realizado com o propósito de que o objetivo previamente proposto fosse alcançado.

Seguindo esse contexto, tomamos por objetivo principal a problemática desenvolvida para o estudo e a partir dele os objetivos específicos foram gerados, totalizando-os em três. O primeiro deles comporta a compreensão de adesão à franquia X. De acordo com o dito pelos empresários, o processo era burocrático, porém de início tudo estava dentro dos conformes e nada os impediu de abrir a franquia. Ao acessar o site da franquia X pode-se observar que de fato, tudo se inicia ao preencher um formulário onde algumas informações eram necessárias para que em seguida um assessor da loja pudesse auxiliá-los no processo. Fatores como localização e layout foram as primeiras tomadas de decisão.

O seguinte objetivo específico contempla a compreensão do funcionamento da franquia X até seu encerramento. Nos primeiros dias de funcionamento um clima de tensão foi gerado, completamente justificável para qualquer empreendedor. Foi possível identificar nas falas dos empresários o quanto se encontravam ansiosos nos primeiros dias. Questionamentos como esses eram inevitáveis: quantos clientes nos visitarão por dia? Quantos produtos iremos vender? Até então, começaram a entender como funcionava estoque, e basicamente a relação que tinham direta com o franqueador para a solicitação dos pedidos, treinamento etc. Após alguns meses, os empresários começaram a enxergar a dificuldade em se adaptar ao negócio e a partir daí uma série de fatores puderam ser identificados, os quais culminaram na decisão do empresário de fechar a loja.

O último objetivo foi identificar ao certo as principais causas do encerramento precoce da franquia. Como citado anteriormente, os empresários se viam numa situação delicada. Entendeu-se que, mesmo possuindo uma vasta experiência no mundo dos negócios, o empresário não conseguiu levar adiante a franquia, e um dos motivos foi a falta de um documento bastante importante, o plano de negócios, falha que muitos empreendedores ainda cometem ao achar que podem investir em um negócio sem o devido planejamento. Outro fator importante e também deixado de lado foi o perfil do empresário que era totalmente o oposto do ramo que o mesmo resolveu investir. Entende-se então, a importância de se ter o perfil de acordo

com o negócio. No caso do empresário, o ramo do qual ele se identifica era o de construção o qual não havia uma ponte que o ligasse a cosméticos.

Outro fator que também se mostrou predominante para o fracasso da franquia foi a administração do capital de giro. Os empresários cometeram a falha de não começar o negócio tendo uma reserva considerável e proposta pela franquia X, logo, começaram a ver seu caixa bastante ‘apertado’, e as despesas fixas continuavam lá, no mesmo lugar. O caso de consultoras da X venderem os produtos porta a porta prejudicou-o consideravelmente. Além disso, as estratégias de marketing não foram seguidas como deveria, o fato de ‘não terem jeito’ pro negócio influenciou negativamente nessas ações as quais o principal objetivo era obter e fidelizar mais clientes.

Com as informações obtidas, pudemos constatar que a modalidade de franquias por mais promissora que seja e menos riscos ela corra, não deixa de ser um empreendimento onde todas as variáveis precisam ser analisadas antes de investir. Sabe-se que, independente do modelo de negócio a seguir, seja a adesão a franquias ou o empreendimento convencional, faz-se necessário a realização de um plano de negócio ou algum planejamento estratégico que englobe todos os fatores que ocasionaram os erros cometidos pelos empresários. Talvez, o uso dessa ferramenta cujo seu objetivo era permitir uma atuação mais assertiva possível bem como a viabilidade do negócio, eles teriam cometido os erros apenas no papel.

Ao que tange a pesquisa, pode-se observar algumas dificuldades em sua composição, uma delas foi a carência de referencial teórico que abarque o fracasso de franquias, o que pode ser melhor explorado em posteriores estudos já que comporta um leque de informações a serem trabalhadas. Outra limitação foi encontrar pessoas que tenham passado por tal experiência e que tenha disponibilidade para falar sobre. Sabe-se que para falar de algo que deu certo e se mostra promissor é fácil, mas o contrário é bem mais difícil por causar constrangimento e a sensação de assumir ter sido falho ou incapaz.

REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/>>. Acesso em: 21abr 2018.

ABF. **Balanco aponta segmentos que mais cresceram** (2017). <<https://www.abf.com.br/balanco-abf-2017-aponta-segmentos-que-mais-cresceram/>> Acesso em: 21abr 2018.

ABIHPEC. **Panorama do Setor 2018**. (2018). Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

AHMAD, N.; SEYMOUR, R. G. **Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection**. OECD Statistics Working Paper, n. January, p. 1–18, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. 2015. Disponível em: <<http://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

BATISTOTI, Vitoria. **Setor de franquias cresceu**. (2017). Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2017/08/setor-de-franquias-cresceu-68-no-segundo-trimestre-de-2017-revela-abf.html>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

BESHEL, B. **An Introduction to Franchising: Instructor’s Guide**. The IFA Educational Foundation, 2001. Disponível em: <<http://ir.bsu.ac.ug/handle/20.500.12284/72>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BOE K. L.; GINALSKI, W.; HENWARD, III, D.M. **The Franchise Option**. Washington: International Franchise Association, 1987.

BONI. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais.** (2005). Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

BRASIL. Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 09 ago. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**/Idalberto Chiavenato. – 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.

CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol 15 – Nº 3 – set/dez 2017

DINO. **Apesar de crise financeira empreendedorismo cresce no Brasil.** Revista EXAME (2017). Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/apesar-de-crise-financeira-empreendedorismo-cresce-no-brasil-shtml/> >. Acesso em: 13 mar. 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** José Dornelas– 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

Empreendedorismo, uma nova visão: enfoque no perfil empreendedor. (2009). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/empreendedorismo-uma-nova-visao-enfoque-no-perfil-empreendedor/35960/>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

ENDEAVOR. **A nova era *Franchising*.** (2018). Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nova-era-franchising/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

FONSECA, Mariana. **Franqueados que faliram contam os principais motivos do fracasso.** (2017) Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/os-5-maiores-motivos-que-fazem-franquias-falharem/>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização / organizadores Pedro Lucas de Resende Melo, Tales Andreassi. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

Gestão estratégica do *franchising*: como construir redes de franquias de sucesso / Adir Ribeiro...[et. al.]. – São Paulo: DVS Editora, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa.** *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005

LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 367-388.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org.) **Pesquisa social.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002, 80 p.

NETO, A., Alexandre, Silva. **Administração do capital de giro,** 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL BRASIL. **Empreendedorismo feminino cresce 34% em 14 anos.** (2017) Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/empreendedorismo-feminino-cresce-34-em-14-anos>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

PORTAL DO *FRANCHISING*. **Taxas cobradas pelas franquias.** (2018). Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/taxas-cobradas-pelas-franquias/>>. Acesso em: 29 set. 2018.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SEBRAE. **Entenda o sistema de Franchising**. (2018). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 de abr. 2018.

SEBRAE. **Pesquisa GEM revela taxa de empreendedorismo**. (2005). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 22 de abr. 2018.

SHERMAN, A. J. **The franchising handbook**. São Paulo : Cherto, 1993

SOUZA, M. J. B.; TRINDADE, F. M. FREIRE, R. **Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas**. In.: **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps**. Org. Fernando Gimenez, Jane Mendes Ferreira, Simone Cristina Ramos. Curitiba : Champagnat, 2010.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Dados Pessoais

1. Data de nascimento.
2. Naturalidade.
3. Nome Completo (se autorizado).
4. Cenário em que se encontrava quando abriu o negócio (estado civil) com filhos pequenos/viúvo(a)/outros).
5. Grau de escolaridade quando começou o negócio e atualmente.
6. Trabalhava antes de abrir a empresa? Em que área?
7. Possui ou já possuiu outra empresa além da franquia?

Dados da Empresa:

1. Ano em que foi criada.
2. Tem sócios? Como é sua relação com eles?
3. Origem do capital inicial (empréstimo de familiares, economias pessoais, recursos do Empreender JP, outra fonte).
4. Tinha funcionários na empresa em questão (franquia)? Em caso afirmativo, quantos?
5. Que tipo de produto você fabricava/comercializava?
6. Quantas horas, em média, você trabalhava por dia?
7. Fale como era seu dia a dia na franquia.
8. Como você conciliava seu trabalho com as demandas da família (esposa/marido, educação dos filhos, atividades na Igreja, etc.?)
9. Como você aprendeu a ser empresário?

Trajatória do(a) Empresário(a)

1. Fale como se deu o início de sua carreira como empresário. Houve a influência de alguém? Se sim, como aconteceu?
2. O que o levou a entrar no ramo de negócio?
3. Quais as dificuldades encontradas no dia a dia da empresa e como as enfrentou? Você teve e continua tendo apoio? Se sim, quem e como?
4. Você diria que o fato de ser homem interferiu na gestão da sua empresa? Se sim, como se dá essa interferência?
5. Você acha que ser homem facilita na gestão da empresa?
6. Você se sente realizado como empresário? Por quê?
7. O empreendedor nasce feito ou é uma prática que pode ser aprendida?

Ação Empreendedora (Franquia x)

1. Algum tipo de planejamento ou estudo foi realizado antes da abertura da franquia?
2. Após a concepção do negócio, todos os prazos e regras estipulados pelo franqueador foram seguidos?
3. O que mudou na empresa desde o momento da fundação até seu encerramento?
4. Que fatores externos e internos foram determinantes para as mudanças acima mencionadas?
5. Como se dava o processo de tomada de decisão na empresa?
6. Como se dava as relações com funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes?
7. Quais as competências você julga como fundamentais para gerir este tipo de negócio? Você considera que as tinha no momento em que geria?
8. Em qual momento foi identificada a necessidade de encerrar o negócio?
9. Quais os fatores que você considera como determinantes para o fechamento da franquia?
10. Que conselhos você daria para as pessoas que pensam em abrir o próprio negócio?
11. Algo não foi perguntado nesta entrevista, que você queria acrescentar?