

Imprimir

Entrevista / franquias

P: Como são feitos os processos de seleção de franqueados no mundo?

R: Os franqueadores pouco exigem. Para muitas redes, basta ter dinheiro

Por Wilson Gotardello Filho



O psicólogo australiano Greg Nathan, 54 anos, há 30 anos roda o mundo tentando explicar o complicado relacionamento entre **franqueado** e **franqueadores**. Em abril, será a vez do Brasil. Nathan participará, em São Paulo, do 1º Fórum Internacional de Gestão de Redes de **Franquias** e Negócios, organizado pelo Grupo Bittencourt e pela GS&MD Gouvêa de Souza. Em entrevista exclusiva à **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, ele revela como fazer para essa parceria dar certo:

O sr. costuma dizer que a satisfação de um franqueado não é um destino, mas um processo. Como esse processo começa?

Um processo é como uma jornada. Quando falo de satisfação de franqueados coloco em questão como a relação é conduzida enquanto durar essa jornada de negócios. Não se trata de entregar alguma coisa a alguém e partir para a próxima etapa. Não é isso. Não tem como cumprir todos os deveres e seguir adiante. É uma relação como outra qualquer, com altos e baixos e que muda de acordo com fatores externos: coisas inesperadas acontecem, as prioridades mudam, as pessoas ficam ansiosas, bravas, culpam umas às outras pelo que as aflige. Muitas coisas também acontecem internamente nas pessoas: as perspectivas mudam, as prioridades mudam, elas ficam mais velhas, ganham experiência. O que era muito importante em um determinado momento da vida, deixa de ser importante num segundo. Eu posso dar um exemplo: quando um franqueado entra na rede, a prioridade inicial é entender e aprender sobre o negócio. Nesse momento existe uma dependência do franqueador. Eles esperam que a rede mostre o que eles devem fazer. Há até mesmo um senso comum entre os franqueados de primeira viagem de que o franqueador sabe mais do que eles e por isso devem estar prontos para fazer o que eles desejam. Eu diria que é um comportamento natural, mas que pode ser arriscado se o franqueador não tiver experiência para passar para o franqueado. Mas se o franqueador for ético e competente, essa entrega inicial pode ser bem-vinda. O fato é que se você está entrando em um novo negócio, precisa ter uma certa humildade para começar e estar preparado para aprender. O que acontece é que, com o passar do tempo, uma vez que se aprende sobre o setor de atuação e o negócio, o franqueado não precisa mais desse tipo de informação inicial. Ele fica mais confiante, tem muito preparo técnico e também não precisa de conselhos e dicas. Muitas vezes o franqueado se sente melhor que o

franqueador no nível técnico, porque ele está tocando o dia a dia dos negócios, enquanto o franqueador, na maioria das vezes, está dentro de um escritório.

E como muda a relação nesse momento?

As necessidades dos franqueados mudam. O que eles buscam no início é apoio e treinamento, e a partir desse ponto do relacionamento o que eles querem é respeito. Porque eles querem ser tratados de igual para igual. De fato, eles pensam que sabem mais que os franqueadores. Então, nesse momento eles percebem que estão tocando o negócio próprio e que o sucesso provavelmente se deve mais ao duro trabalho do dia a dia do que à ajuda do franqueador. E eles querem ser reconhecidos por isso. Então, se o franqueador continua a tratá-los da mesma maneira, isso pode levar a uma série de problemas no relacionamento. Essa mudança é muito sutil, mas muito poderosa. Pode estragar a relação.

O que os franqueados precisam buscar nos franqueadores? Quais serviços devem ser oferecidos?

Os franqueadores precisam estar preparados para oferecer diversos níveis de serviços porque, como eu disse anteriormente, existe uma diferença entre o que os franqueados precisam no início e o que eles precisam quando já têm mais tempo no negócio. Eles deveriam ser capazes de disponibilizar um acompanhamento prático para solucionar problemas técnicos quando isso for necessário. Eles também precisam ser capazes de guiar os franqueados em direção às boas práticas de gestão, devem ser transparentes na hora de dar um feedback em relação a informações financeiras e demonstrar a performance da rede em relação aos concorrentes. Isso é muito útil.

Esse tipo de auxílio ideal é difícil de achar ao redor do mundo ou a maioria das redes oferece tudo que é necessário?

As empresas se alternam em níveis de excelência. Uma vez trabalhei com uma empresa que era brilhante em relação ao que oferecia aos franqueados e como era tocada pelo presidente. Dois anos depois, voltei na mesma empresa e fiquei impressionado com a situação ruim em que se encontrava. E sabe qual foi a diferença das duas situações? A liderança da empresa havia sido trocada. A liderança de uma empresa faz grande diferença na assistência que é oferecida aos franqueados e na cultura de uma companhia. É preciso prestar atenção na liderança de uma rede.

Como o sr. avalia os processos de seleção de franqueados que são realizados no mundo?

Pela minha experiência, acredito que o problema é a falta de exigências na hora de escolher um franqueado. Os franqueadores são muito desleixados no que exigem dos candidatos. Eles só querem vender franquias. De uma maneira geral, para muitas redes, basta ter um pouco de dinheiro.

E como os processos de seleção variam ao redor do mundo?

Eles são muito diferentes. Na Austrália, os processos de seleção normalmente são rigorosos e os franqueadores exigem mais das pessoas interessadas em se tornar franqueados. Eles exigem mais informação, fazem mais due diligence (análise e avaliação detalhada de informações e documentos antes da assinatura do contrato) e é uma prática comum exigir um plano de negócio dos franqueados. Nos Estados Unidos isso é muito raro. E a razão para isso é que o setor de franquias americano é muito mais litigioso e dominado por “influências legais”, como acontece também em outros países.

O que o sr. quer dizer com “influências legais”?

O medo das pessoas de serem processadas. Nos Estados Unidos, é muito comum ter advogados no trabalho de consultores para fechar um contrato de franquia. Isso, na Austrália, é raro acontecer. Nesses países, os advogados são usados como especialistas. Eu acredito que isso seja uma tragédia. Coloca as coisas fora de contexto. Franchising é uma maneira de fazer negócio, uma maneira de vender produtos e serviços onde todos ganham: os consumidores, os franqueados e os franqueadores. O contrato legal é apenas uma forma de deixar claro quais são as obrigações de cada um nesse negócio. A analogia que eu faço é que você precisa de um contrato como você precisa de um interruptor para usar eletricidade. Você sabe que o interruptor não é a eletricidade, ele apenas diz se tem energia ou não. A relação entre franqueados e franqueadores não é o contrato. O relacionamento entre as partes é muito mais poderoso e complexo do que o contrato. A maioria das quebras de contratos não acontece por conta de problemas legais, mas por causa de uma falta de confiança e comprometimento de uma das partes.

Mas não é mais seguro contar com advogados e contratos?

Um advogado deve estar envolvido no processo de escolha de uma franquia para auxiliar o futuro franqueado, assim como o franqueador também deveria ter um advogado. Mas o escritório de advocacia não deve ser a parte dominante e ditar os termos comerciais, negociar as franquias e definir a cultura de uma empresa. Os advogados deveriam ser especialistas em entender a documentação jurídica do processo e reduzir os riscos de ser processado. Eu acredito que os advogados têm uma função muito importante no setor de franquias, mas, infelizmente, nos países em que eles desfrutam de muita influência e poder as empresas colocam muita ênfase em uma área que não necessariamente significa o sucesso de uma franquia.

E por que essa situação é comum em alguns países e não em outros?

Eu acredito que seja uma diferença cultural. Os países europeus e do sudeste asiático não têm uma cultura litigiosa como nos Estados Unidos, por exemplo. Eu acredito que seja algo que veio se firmando historicamente e tem grande impacto no setor. A força dos advogados no mercado americano é o que não leva os franqueadores daquele país a exigir um plano de negócios ou projeção de ganhos dos futuros franqueados, por exemplo. O franqueador fica com medo de exigir um plano de negócio e correr risco de ser processo caso ele não se concretize. Ele tem medo do franqueado chegar um dia e dizer: “você olhou o meu plano de negócio e não me avisou que não ia funcionar. Você é responsável pelo meu fracasso”. Um franqueado com plano de negócio é muito comum na Austrália. Os franqueadores até exigem. Isso passa confiança de que o franqueado está empenhado em fazer o negócio dar certo. Ter um plano de negócios é fundamental.

Além de ter um plano de negócio, o que um franqueado precisa fazer para a franquia dar certo?

Os franqueados precisam ter um bom apoio do meio social em que vivem. Tocar um negócio pode ser um trabalho muito estressante e ter pessoas para conversar e encorajar quando se está sob pressão ajuda bastante. É um sinal muito ruim se os parceiros ou familiares dos franqueados têm uma postura negativa em relação ao negócio. Além disso, o franqueado precisa ter dinheiro suficiente para garantir o crescimento do negócio e investimentos em marketing local sem comprometer os funcionários ou a infraestrutura. Como em uma jornada, em que é preciso energia e disposição para seguir adiante, o franqueado precisa de dinheiro. Um plano de negócio e previsões financeiras também são muito importante, como já falei anteriormente. Eles devem também conversar com o maior número de franqueados possíveis e fazer pelo menos duas perguntas fundamentais. A primeira é: como está o desempenho financeiro do seu negócio? Tenha certeza que essa performance está em linha com o que você imagina. Outra pergunta importante é: se você pudesse voltar no tempo, investiria nessa franquia de novo? E se a resposta for negativa, pergunte por que não? De maneira geral, essas duas perguntas são as mais importantes.

O sr. já afirmou que se um franqueado está frustrado com o desempenho do seu negócio, deveria olhar no espelho, porque o problema pode estar na gestão. Quais são os erros mais comuns que eles cometem?

Eles têm expectativas irreais em relação a como o franqueador pode ajudá-los. A capacidade de relacionamento deles pode não ser muito boa e eles podem se tornar bravos ou nervosos. Eles também podem não compartilhar a performance do negócio com os franqueadores por se sentirem invadidos. Isso é um grande erro. Porque se o franqueador não sabe como é o desempenho do franqueado, como ele pode ajudá-lo? Eles não conseguem ler mentes. Frequentemente eles também são relutantes com mudanças. As pessoas, por natureza, não gostam de mudanças. Quando os consumidores estão mudando e o mercado está mudando, as franquias também precisam mudar. E isso pode ser em termos de produtos, vendas, ou qualquer outra coisa. Às vezes, os franqueadores não querem mudar. Eles acreditam que compraram um modelo de negócio e não querem operar uma loja diferente da que foi comprada. Eles também não gostam de gastar dinheiro com essas mudanças. Mesmo que haja evidências que se trata de uma mudança positiva, eles resistem, e isso pode ser um grande erro.

Como é a relação entre franqueados e franqueadores ao redor do mundo? É difícil encontrar situações em que ambas as partes estão satisfeitas?

Essa pergunta tem uma resposta bastante complexa. De maneira geral, a satisfação de ambas as partes no setor de franquias é bastante semelhante ao redor do mundo por mais diferenças que existam entre os países. Mas difere bastante entre as empresas. Algumas companhias têm franqueados mais satisfeitos que outras. Mas é difícil de quantificar. Como eu disse, a satisfação pode variar de acordo com o tempo da pessoa na rede de franquia. Por

exemplo, eu já trabalhei com uma companhia que tinha recorde de satisfação entre os franqueados durante um tempo. Um ano depois, voltei ao local e a situação era inversa. O que aconteceu foi determinado pelo conceito “fator-e” dos franqueados (franchisee e-factor), que eu descrevo no meu livro “e-factor”. Esse conceito demonstra que os franqueados normalmente entram na rede muito satisfeitos e depois perdem o entusiasmo ao longo do tempo. Se muitos franqueados entraram na rede ao mesmo tempo, o índice de satisfação também vai cair bastante num segundo momento. Outra situação é que às vezes é possível encontrar grupos de franqueadores, ou muito satisfeitos ou bastante insatisfeitos, por algum motivo específico. Durante a crise financeira mundial, as relações foram testadas em todas as companhias. E as empresas que se preocuparam com os franqueados e deram apoio de uma maneira prática, passaram pela crise de uma forma tranquila. Por esse tipo de atitude, minhas pesquisas indicam que as redes de franquias se saíram muito melhor na crise do que outros setores da economia.

Como foi o desempenho das redes de franquias ao redor do mundo em 2009?

No Japão foi muito difícil, nos Estados Unidos também. Na Austrália foi um pouco melhor. Na Inglaterra foi muito ruim. O Canadá passou um pouco ao largo dos problemas enfrentados nos Estados Unidos. A Índia está bem. A China também. Os Estados Unidos sofreram mais porque foi onde tudo começou. Os bancos foram muito afetados, o desemprego aumentou muito. A confiança diminuiu e isso impactou nas pequenas empresas.

O sistema de franquias é mais atraente para os países em desenvolvimento?

Sempre existe um risco nesses mercados. Veja o que aconteceu na Índia, que teve uma explosão no número de shopping centers. Hoje o país não tem dinheiro para sustentar esse número de empreendimentos e existe uma fascinação com o setor de franquias. Também existe muita confusão em relação a informações erradas. As pessoas dizem que oito em cada dez empresas fecham nos primeiros anos enquanto esse índice de franquias é reverso, duas em cada oito. Essa mentira é um absurdo e ninguém nunca provou que é errado. As pessoas ainda acham que isso é verdade.

Como o sr. vê o mercado brasileiro?

Não sei muita coisa. Estou indo ao Brasil apenas para dividir meu conhecimento. Eu acredito que o setor de franquias está muito vibrante. O número de redes está crescendo muito. E o país está muito otimista. Acredito também que tem uma oportunidade para o setor de franquias se aperfeiçoar e criar bons hábitos, já que se trata de um mercado muito jovem.

Existem grandes diferenças entre as legislações de franquias de um país para outro?

As diferenças não são tão grandes como aparentam. A dificuldade nos Estados Unidos, por exemplo, é que o país tem 50 estados, cada um com sua própria legislação. Essa é uma das razões que tornam os advogados muito poderosos nos Estados Unidos. Na Austrália temos apenas uma lei de franquias. Isso é muito mais positivo. Simplifica. Ter somente uma lei nacional é bastante positivo para o setor.

Muitas companhias estrangeiras têm interesse no Brasil. Elas normalmente entram no país através do sistema de master-franqueados. Apesar do sucesso de redes como o McDonald's, muitas não deram certo.

Qual a maior dificuldade de se estabelecer em um país estrangeiro?

O que acontece é que as pessoas são gananciosas, porque o dinheiro envolvido nesses negócios é muito grande. Existe uma tentação de fazer o negócio ser mais atraente do que realmente é. Isso é um dos fatores. O outro fator é que o franqueador pode receber uma quantia de dinheiro para vender a propriedade intelectual. E quando consegue esse dinheiro segue em frente e não providencia nenhum tipo de suporte ou incentivo que prometeu. O que sempre acontece também é que o master-franqueado subestima as diferenças culturais entre os países. E pode haver muita diferença no comportamento. É um grande erro achar que os consumidores responderão aos produtos e serviços de uma mesma maneira em todos os países. E tanto o franqueador quanto o master-franqueado não sabem o que fazer nessas situações, porque eles nunca viveram nada parecido antes. Nessas situações, quem fica de lado são os franqueados.

E qual seria a alternativa ao modelo de master-franqueado?

Eu acredito que a solução é ter um acordo para abrir três unidades antes de um contrato para abrir 100 unidades em todo o país. Isso representa testar um modelo de negócio. Acordos de grande porte deveriam ser assinados apenas

depois da certeza de que o negócio funciona.

E por que as coisas não acontecem dessa maneira?

Por ganância, impaciência, vontade de alcançar um determinado objetivo. Muitas dessas empresas são de capital aberto. Um contrato que vai trazer alguns milhões de dólares é visto de maneira positiva pelos acionistas. Mas é uma visão de curto prazo, movida pela ganância e pela impaciência. Existe também uma falta de consciência de todos que estão envolvidos nesse processo. Uma falta de planejamento de longo prazo, não em relação aos próximos três meses, mas aos próximos três anos.

Você escreveu um livro sobre as visitas de campo (“Improving fields visit”) que as redes de franquias fazem nos franqueados. Como são essas visitas ideais?

A maioria das redes oferece um auxílio cara a cara (face to face) aos franqueados. Às vezes, esse suporte é feito eletronicamente, por telefone ou internet. Ou uma combinação de tudo isso. Essas visitas são extremamente importantes porque são nessas situações que o franqueado recebe informações sobre como melhorar o desempenho de uma loja. Apesar de todas as redes de franquias realizarem essas visitas, existem muitas diferenças. É possível encontrar companhias que têm uma pessoa para atender 100 franqueados. O que é ridículo.

E qual a proporção ideal?

Uma vez que chega a uma pessoa para 20 franqueados fica muito difícil atender a todos. Menos de uma para 20 é o ideal. Algumas companhias visitam todos os meses, outras a cada três meses. Depende do franqueado e da área de atuação.

E o que as empresas estão realizando para aperfeiçoar essas visitas?

Algumas empresas estão contratando auditores para passar uma vez por mês em cada loja para recolher informações financeiras. Essas informações então são passadas para consultores que vão sentar com os franqueados e realizar um plano de negócio a cada três meses. Depende da maturidade da empresa. Também já vi empresas com diretores regionais que fazem treinamentos de um dia para planejar os próximos três anos a cada um ano ou um ano e meio. Eles discutem planos de sucessão, objetivos a longo prazo, discutem quando seria um bom momento para abrir novas lojas. As visitas de campo são incrivelmente importantes para o setor de franquias.

Como é a rede de franquias ideal? Como o franqueador deve agir para ter uma boa empresa?

Existem alguns pontos estratégicos que são fundamentais: fique perto dos consumidores e faça pesquisas continuamente. Proteja sua marca, tenha certeza de que todos entendem o que você propõe, demonstre que sua proposta de negócio é melhor que o do concorrente. Meça a satisfação dos consumidores constantemente. Isso é a coisa mais importante do negócio. Se os consumidores não compram, tudo para. O franqueador também precisa ter boas práticas de recrutamento, ter certeza que as expectativas estão alinhadas com o que se espera de ambas as partes, dar suporte útil aos franqueados (isso inclui consultoria, treinamento, conferência). Precisam ter liderança e alto nível de respeito entre as pessoas. E medir os indicadores dentro do negócio, constantemente. Usar esses dados para ajudar a rede a ter um desempenho melhor é fundamental.

Imprimir

Fechar