



> CARLA DIAS

Directora-geral da Visão Integrada
 carla.dias@visaointegrada.com

Afinal... qual o preço de um mau franchisado?

Quanto lhe custa um mau franchisado?, é a pergunta que muitas vezes tenho feito a franchisadores quando estes se lamentam da existência de um ou mais elementos nocivos a toda a rede.

De facto, quando se tenta quantificar os danos causados pela presença de um "mau" franchisado percebe-se que este não é um exercício fácil. Na verdade como se poderão encontrar respostas a questões como: Qual o impacto na rede? Quais os prejuízos de uma unidade que funciona em moldes diferentes dos definidos pelo franchisador?

Muitas vezes existe a ideia, embora errada, de que o único que tem algo para escolher é o franchisado. Pensa-se que a escolha lhe cabe apenas a ele(a). Ele(a) selecciona o negócio em que quer estar, o valor a investir, etc. No entanto, a escolha do franchisador deve ser também uma realidade. O franchisador deve analisar e avaliar o potencial do seu candidato num contexto de preparação para o negócio mas igualmente num contexto de atitude. E é essa a vertente normalmente deficitária. Na verdade, como posso avaliar a atitude de um potencial franchisado? Existem ferramentas para o efeito. No entanto, nada melhor do que a consciência de que um potencial candidato a franchisado está frequentemente deslumbrado com a ideia de possuir o seu próprio negócio, ignorando, por isso, os aspectos mais objectivos e evidentes do mesmo. Assisto muitas vezes a franchisadores que insistem com candidatos para que estes falem com franchisados existentes, para que os seus futuros parceiros tenham uma clara percepção daquilo que são efectivamente os

bons aspectos do negócio mas também os aspectos menos bons. A realidade, porém, é que nem sempre isto acontece. Tal facto faz que muitas vezes o candidato a franchisado parta para o negócio com percepções erradas e longe daquilo que se avizinha ser a sua realidade. Se partirmos do pressuposto que a primeira etapa de qualquer negócio deverá ser a correcta exploração de ambas as partes, colocando todo o tipo de questões e só depois desta então se pode chegar a um acordo, verificamos que a primeira etapa do processo é frequentemente negligenciada, o que faz que *a posteriori* possam surgir vários problemas e alguns de grande dimensão.

Uma outra questão que está invariavelmente associada a este tema é: onde estão e quem são os meus "maus" franchisados?

Quando uma rede nos incumbe de realizar um inquérito de satisfação à rede, perguntamos sistematicamente quais pensam que irão ser os franchisados mais problemáticos. Curioso é que raramente a informação que obtemos coincide com a realidade que encontramos no terreno, isto é, aqueles identificados como mais problemáticos, verificamos que são na verdade e na maioria das vezes os mais assertivos, os mais directos mas são também estes que frequentemente indicam boas sugestões de melhoria. Então, onde estão efectivamente os mais problemáticos? Arriscaria a dizer: escondidos! São normalmente os mais invisíveis aqueles que destroem em palavras todas as acções e medidas do franchisador, criticam abertamente todas as campanhas de *marketing* e acusam com muita veemência o franchisador de falta de

transparência! Mas são igualmente estes que, por norma, não apresentam nenhum tipo de sugestão de melhoria, limitando-se a fazer propagar pela sua própria equipa, por outros franchisados e mesmo pelos clientes a sua maledicência!

Mas o que está na origem destes elementos "tóxicos", se assim os podemos chamar!

Nem sempre falamos de falta de conhecimentos de gestão ou do negócio, nem sempre falamos de falta de acompanhamento ou formação, mas sempre falamos de uma atitude não produtora, sempre estão associados a uma forma de estar de permanente crítica associada à justificação do seu menor sucesso!

Em conclusão, talvez não estejamos ainda em condições de quantificar o preço de um mau franchisado, mas este tem certamente um preço demasiado alto a pagar por toda a rede. Um preço que acaba a ser suportado na sua maioria pelos clientes da rede!

Assim, nada como dar especial enfoque à atitude do candidato que se apresenta e verificar se este reúne as condições comportamentais necessárias para fazer parte da "tripulação", pois por muita experiência de "mar" que este possa ter, nada me garante que não vai desestabilizar toda uma tripulação e, quem sabe?, pôr em risco a sobrevivência da embarcação perante uma adversidade ou uma necessidade de mudança de rota!

A vertente técnica e financeira diz-nos se a pessoa é capaz de o fazer, mas não nos diz qual a vontade que a pessoa tem de fazê-lo! Em suma, dar mais enfoque à atitude do que às competências técnicas é meio caminho andado para garantir o "casamento" com o parceiro certo!