

O SISTEMA DE FRANQUIAS NO CENÁRIO ECONÔMICO DA CIDADE DE BARBACENA

Autoria

ALINE ALFENAS DE PAIVA CAPILUPE
GESTÃO DE NEGOCIOS/FUMEC

CARLOS ALBERTO DE SOUZA
GESTAO DE NEGOCIOS/FUMEC

CAROLINA PINHEIRO BATISTA
GESTAO DE NEGOCIOS/FUMEC

BRUNA WILMER COSTA GOULART
GESTAO DE NEGOCIOS/FUMEC

Resumo

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo estudar o sistema de franquias no atual cenário econômico da cidade de Barbacena, interior de Minas Gerais. Foram abordados, através de pesquisa, empresários que investiram sua vida econômica no sistema de franchising. O objetivo principal é compreender se esta escolha foi de sucesso e o que levou os empresários a fazerem esta opção. A pesquisa constatou que o grande motivador para a abertura das franquias por parte dos entrevistados foi o suporte oferecido pelos franqueadores e o fato de já ser um negócio testado no mercado. Além disso, foi possível ver que, apesar de algumas reclamações acerca do engessamento imposto por esse modelo de negócio, grande parte dos entrevistados indicou como estratégia de sucesso o fato de seguir as orientações da rede franqueadora.

Palavras-chave: Franquias, Sucesso, Barbacena.

Área temática: **Empreendedorismo, Startups e Inovação**

O SISTEMA DE FRANQUIAS NO CENÁRIO ECONÔMICO DA CIDADE DE BARBACENA

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo estudar o sistema de franquias no atual cenário econômico da cidade de Barbacena, interior de Minas Gerais. Foram abordados, através de pesquisa, empresários que investiram sua vida econômica no sistema de *franchising*. O objetivo principal é compreender se esta escolha foi de sucesso e o que levou os empresários a fazerem esta opção. A pesquisa constatou que o grande motivador para a abertura das franquias por parte dos entrevistados foi o suporte oferecido pelos franqueadores e o fato de já ser um negócio testado no mercado. Além disso, foi possível ver que, apesar de algumas reclamações acerca do engessamento imposto por esse modelo de negócio, grande parte dos entrevistados indicou como estratégia de sucesso o fato de seguir as orientações da rede franqueadora.

Palavras-chave: Franquias, Sucesso, Barbacena.

ABSTRACT

The present research aims to study the franchise system in the current economic scenario of the city of Barbacena, in the interior of Minas Gerais. Researchers were approached by entrepreneurs who invested their economic life in the franchising system. The main objective is to understand if this choice was successful and what led entrepreneurs to make this choice. The survey found that the great motivator for the franchise opening by the interviewees was the support offered by the franchisors and the fact that it is already a business tested in the market. In addition, it was possible to see that, despite some complaints about the imposition imposed by this business model, a large part of the interviewees indicated as a success strategy the fact of following the guidelines of the franchising network.

Keywords: Franchises, Success, Barbacena.

1. INTRODUÇÃO

Franquia, ou como é denominada em inglês, *franchising*, conforme Maximiano (2011, p. 33), é “o sistema pelo qual um franqueador cede a um franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de comercialização exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços”. Nesse sistema, o franqueado, da maneira direta ou indireta, remunera o franqueador sem que, no entanto, caracterize-se o vínculo empregatício.

Para melhor compreensão dos termos utilizados ao longo deste trabalho, tem-se que franqueador é a parte que detém a marca e o método de trabalho, que é licenciado a terceiros. Já o franqueado é a pessoa, física ou jurídica, que, através de um pagamento inicial ou mensal, adquire os direitos de uso da marca e/ou método de trabalho. Desse modo, ao adquirir tais direitos, o franqueado passa a operar com a marca do franqueador, seguindo, porém, todos os padrões que foram estabelecidos e serão supervisionados pelo mesmo (MAXIMIANO, 2011).

Dados da ABF, que serão apresentados mais detalhadamente no decorrer do presente trabalho, mostram que, mesmo em meio à crise financeira do país, o setor de franquias continua apresentando resultados favoráveis e crescentes, além de baixa taxa de mortalidade em comparação com pequenas empresas convencionais. Portanto, apresenta-se como justificativa desta pesquisa o estudo do crescente número de empresas que invadiram o mercado na cidade de Barbacena e seguem padrões de um negócio experimentado e bem-sucedido, dando mais certo que as empresas usuais.

As franquias buscam um desenvolvimento sustentável para atender um mercado voltado para inovação, visando melhorar o ambiente e a qualidade de vida das pessoas. Porém, logicamente, nem todas franquias dão certo e, segundo Carreiro e Oliveira (2015), as franquias podem ter insucesso devido ao desgaste do relacionamento entre franqueador e franqueado, visto que este é um dos fundamentos da boa gestão desse modelo de negócio. Essas empresas ficam comprometidas quando há falta de clareza na definição de responsabilidades, expectativas incoerentes e desalinhadas, processos mal desenhados.

Desse modo, o objetivo geral do presente trabalho é identificar estratégias adotadas para o sucesso de franquias na região de Barbacena. Para isso, serão pesquisadas franquias de diferentes ramos de atuação.

Já os objetivos específicos são: enumerar características da franquia; enumerar vantagens e desvantagens da franquia, exemplificar, através das pesquisas, casos de sucesso de franquias.

Assim sendo, o presente trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: **Qual estratégia as franquias utilizam para obter sucesso?**

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Franquias

As franquias, no Brasil, são normatizadas pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 e são definidas, em seu artigo 2º, como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição, exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e

administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

O investimento em uma franquia tem sido a opção de diversas pessoas que desejam ter seu próprio negócio, mas não possuem a experiência e/ou segurança necessária para iniciar uma marca própria. Isso ocorre porque no sistema de franquias o franqueado recebe todo um suporte por parte do franqueador, além de ter a oportunidade de empreender com uma marca já consolidada, não necessitando “começar do zero” (DESIDÉRIO, 2016).

Ao fazer parte de um sistema de franquias, o empreendedor entrará para uma espécie clube, onde deverá seguir diversas regras, desde sua entrada até o momento de uma possível saída. Para ingresso nesse “clube” deve ser paga uma taxa, conhecida como taxa de franquia, além do pagamento de *royalties*, que é a remuneração paga ao franqueador para que se receba, continuamente, os serviços e assessoria prestados pelo mesmo e seus parceiros. Deve se ter claro que a relação existente entre franqueadores e franqueados caracteriza-se como de dependência mútua (GIGLIOTTI, 2012).

2.2 Vantagens das franquias

O sistema de franquias oferece muitas vantagens, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado. Aprofundando um pouco mais no tema, tem-se que alguns dos principais benefícios das franquias, inicialmente para o franqueador, são: (I) expansão veloz, visto que esse custo é de responsabilidade dos franqueados; (II) maior disponibilidade de tempo e recursos para ações de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços; (III) fortalecimento da marca e penetração de mercado; (IV) economia de escala, pois, com o maior volume de compras, o poder de negociação junto aos fornecedores também aumenta, o que proporciona diminuição do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos; (V) equipe reduzida, devido à prática da gestão descentralizada, pois cada franqueado é responsável pelo gerenciamento de sua própria equipe; (VI) redução de riscos trabalhistas, pois não há vínculo empregatício entre o franqueador e os franqueados e seus funcionários.

Já para o franqueado, algumas das principais vantagens são: (I) uso de marca que já é testada e reconhecida no mercado; o que reduz os erros comuns cometidos em negócios iniciantes; (II) participação em uma rede, o que aumenta o poder de negociação junto aos fornecedores e proporciona troca de experiências e maior presença da marca no mercado; (III) utilização de know-how do franqueador, o que diminui o tempo para implantação e otimização dos recursos utilizados, assim como as chances de insucesso; (IV) economia de escala, assim como para o franqueador; (V) orientação e assistência na gestão, através de treinamentos, manuais e consultorias de campo (SEBRAE, 2016).

2.3 Dificuldades das franquias

Importante destacar que há certos riscos e desvantagens. Alguns dos desafios a serem enfrentados pelo franqueador são: (I) divisão de poderes, pois os franqueados, como responsáveis por suas unidades, têm interesse em participar da tomada de decisões para defesa de seus interesses; (II) busca constante por meios que proporcionem a minimização dos conflitos que surgem na rede, entre

franqueadores e franqueados; (III) definição do perfil ideal de franqueado, como forma de redução de problemas; (IV) faz-se necessário o acompanhamento dos franqueados como forma de evitar que um mau desempenho comprometa a saúde financeira da marca e a imagem da franquia no mercado.

Os franqueados, por sua vez, enfrentam dificuldades como: (I) realizar controle permanente para garantir a manutenção dos padrões, visto que o franqueador realizará verificações durante toda a vigência do contrato, exigindo os ajustes e/ou mudanças necessárias para adequação; (II) poder de decisão limitado, pois apesar do franqueado ser o responsável por sua unidade, o mesmo deve consultar o responsável pela gestão da franquia para realizar quaisquer mudanças que fujam do escopo de suas responsabilidades diretas de gerente, inclusive quanto à escolha dos fornecedores; (III) pagamento de *royalties* e taxas, que são valores referentes à cessão do direito de uso da marca e para se beneficiar do suporte oferecido pelo franqueador; (IV) risco de insucesso do franqueador, pois, apesar das vantagens já expostas anteriormente, a franquia também está sujeita, assim como as demais organizações, às incertezas do ambiente externo e a erros de gestão, que, por sua vez, afetarão a unidade matriz e toda a rede de franqueados; (V) dificuldade para realizar a transferência do negócio, pois depende da aprovação do franqueador e há a cobrança de taxas referentes à transferência do contrato de franquia e, em certos casos, do contrato de locação; (VI) redução de liberdade para escolha do ponto de localização, já que devem ser acatadas as determinações de localização previstas no plano de expansão da franquia (SEBRAE, 2016).

2.4 Mitos no estabelecimento de franquias

Existem, no entanto, alguns mitos relacionados à abertura de franquias que podem, muitas vezes, atrapalhar o sucesso de marcas e empreendedores. Brufatto (2018) listou 5 desses mitos.

Inicialmente, franquia não significa pouco trabalho. Sabe-se que esse modelo de negócio é, sim, mais seguro que uma empresa convencional, no entanto, isso não significa trabalhar menos. O franqueado, como dono do seu próprio negócio, terá, obviamente, um pouco mais de liberdade em relação ao seu volume de trabalho e agenda, mas é preciso que haja comprometimento e disciplina por parte do mesmo.

Outro mito neste ramo, é a crença de que esse modelo de negócio oferece pouca liberdade de atuação. Apesar das grandes campanhas de marketing e do plano de finanças estarem nas mãos do franqueador, a administração diária da unidade é responsabilidade do franqueado. Outra questão diz respeito ao prazo de retorno, as franquias têm maior chance de darem certo, porém seu retorno financeiro não é imediato, “o empreendedor precisa ter a consciência de que os lucros virão com o tempo dependem do seu desempenho à frente do negócio”.

O quarto mito relacionado às franquias diz é em questão ao valor do investimento. Muitos acreditam que, para se tornar franqueado de uma marca, é necessário muito dinheiro. Obviamente é necessário, para o sucesso do negócio, que haja capital disponível, no entanto, existem franquias para os mais diversos bolsos, e, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), para abrir uma franquia em casa (no modelo home based), por exemplo, o investimento necessário é a partir de 10 mil reais.

Por fim, o último mito listado por Brufatto (2018) é de que o franqueador não se importa com o franqueado e que o mesmo quer apenas ganhar dinheiro com a

venda das franquias. Isso pode acontecer em casos isolados, mas, franqueadores sérios preocupam-se, com o desempenho de cada franqueado, assim como em fornecer todo o suporte para os mesmos, atitudes que aumentarão a sustentabilidade da rede e a credibilidade da marca no mercado.

2.5 Franquias no Brasil

Segundo o relatório de desempenho de *Franchising* Brasileiro, elaborado pela Associação Brasileira de *Franchising* - ABF, em 2017 houve um aumento de 8% no faturamento das franquias em relação ao ano anterior (2016), com esse valor passando para R\$ 163.319 bilhões e a geração de empregos por essas redes cresceu 1% no mesmo período, passando a gerar 1.193.568 vagas de trabalho (ABF, 2017a).

Ainda segundo o mesmo relatório, em 2017 havia 142 redes de franquias brasileiras atuando no exterior, em um total de 100 países, 18 redes exportam/distribuem produtos em mercados estrangeiros e 129 redes possuem operações no exterior em 62 países. As franquias brasileiras do setor de moda são as mais presentes em terras estrangeiras (25,4%) e com os Estados Unidos sediando a maioria das operações (46 marcas operam no país e 13 exportam) (ABF, 2017a).

Agora, na direção inversa, em 2017, segundo os dados da ABF (ABF, 2017a), o Brasil contava com a presença 200 redes de franquias estrangeiras, de 26 países diferentes, sendo os Estados Unidos o principal, responsável por 40% das marcas, e com a principal rede sendo a de alimentação (25%).

De acordo com outro relatório da instituição, referente ao perfil das 50 maiores franquias no Brasil, associadas à ABF, e que disponibilizaram informações para a auditoria, a marca com mais unidades em 2017 é “O Boticário”, com 3.762 lojas, embora a participação do segmento alimentício seja muito maior, sendo responsável por 34% das marcas, contra 16% do segmento de saúde, beleza e bem-estar. Ressalta-se, no entanto, que enquanto o primeiro setor sofreu uma queda de 2% em relação ao de 2016, quando sua participação no mercado era de 36%, o segundo ramo obteve, no mesmo período, um crescimento de 2%, tendo sido a única marca a obter elevação dos números, enquanto as demais permaneceram constantes ou sofreram queda (ABF, 2018).

Ainda segundo a ABF (ABF, 2018), a maioria das franqueadoras encontra-se na região Sudeste (88%), sendo que 72% localiza-se no estado de São Paulo. Além disso, em 2017, 91% das marcas operava através de lojas, enquanto o restante atuava através de outros formatos, como quiosques e unidades móveis.

A ABF divulgou, um relatório referente à pesquisa de inovação nas franquias brasileiras, realizada em parceria com Confederação Nacional de Serviços (CNS), em novembro de 2017. Segundo dados do mesmo, 24,3% de todas as unidades do país, na época, responderam à pesquisa e alguns dos resultados obtidos foram: a maioria das redes introduziu alguma inovação significativa entre 2014 e 2016; apesar da crise econômica, as franquias brasileiras continuaram dispostas a investir e as práticas mais frequentes foram aquisição de softwares, de tecnologias e de conhecimento externo (tais condutas foram adotadas por, respectivamente, 90,3%, 88,5% e 81,2% das empresas).

No entanto, apesar dos números, constatou-se que as franquias nacionais ainda dispõem de pouca estrutura para inovação, com apenas 50,5%, possuindo um responsável pela gestão de inovação e 42,5% contam com um centro de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Para suprir essa carência, as empresas têm realizado parcerias estratégicas, especialmente com fornecedores, outras empresas do grupo, consultorias e consumidores. Outros resultados apontados pela pesquisa dizem respeito à redução do impacto sobre o meio ambiente, controle de aspectos relacionados à segurança do trabalho e enquadramento de produtos/serviços em normas relativas ao mercado interno/externo (ABF, 2017b).

2.6 Franquias em Minas Gerais

O estado de Minas Gerais é o quarto estado brasileiro em quantidade de redes franqueadoras e o terceiro em quantidade de unidades franqueadas, de acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising, ficando atrás de São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, estando empatado, na quarta posição, com Ceará, Paraná e Pernambuco. O estado possui muitos municípios e, por isso, chama a atenção das franqueadoras para expansão das redes. É considerada uma das regiões mais promissoras para contribuir com o crescimento do setor de franquias nos próximos anos. Dentre 45 marcas que buscam empreendedores em Minas Gerais, segundo reportagem da revista Exame, duas delas estão incluídas na nossa pesquisa, CNA e Outlet Lingerie (ABF, 2017a; LAM, 2016; O NORTE, 2016). Um exemplo de franquia que nasceu em Minas Gerais e tem se expandindo rapidamente é a Chiquinho Sorvetes, criada na cidade de Frutal. Hoje, em 2018, a marca já possui 400 lojas e tem ultrapassado as fronteiras brasileiras, já que realizou a abertura de quiosques da marca em Tampa, Sarasota e Miami, nos Estados Unidos. O investimento total necessário para a abertura das unidades no exterior foi de US\$ 1,8 milhão e, precisaram, além disso, realizar adequações nos produtos, como a redução da quantidade de açúcar, e buscar novos fornecedores. Fora isso, a Chiquinho Sorvetes, que atua em solo americano como Chiquinho Ice Cream, oferece algumas opções diferentes das comercializadas no Brasil, além do destaque da marca no exterior não ser o sorvete, mas, sim, o açaí (FRABASILE, 2018).

2.7 Requisitos para uma franquia de sucesso

Pessoas que buscam uma maneira de empreender e não possuem muita experiência e conhecimento acerca do assunto, têm visto nas franquias uma solução considerada mais segura. Os números, em sua maioria, confirmam isso, já que, de acordo com o Sebrae, a mortalidade de pequenas empresas convencionais, com até dois anos de operação, é de 23%, enquanto o mesmo indicador, para o setor de *franchising*, é de 3%.

No entanto, nem sempre o investimento em uma franquia é sinônimo de sucesso e alguns dos erros mais comuns que resultam no fechamento de franquias são: (I) má escolha da localização do negócio, sendo este fator o responsável pelo fechamento de cerca de 31% das unidades que encerraram seus serviços; (II) a falta de capital de giro, visto que 28% das franquias fechadas o fizeram por esvaziamento de caixa; (III) o mal treinamento dos colaboradores; (IV) concorrência desleal; (V) sazonalidade (PORTAL DO FRANCHISING, 2018).

Por isso, na hora de escolher em qual rede investir é necessário ficar atento a algumas características/atitudes do franqueador/rede de franquias. Alguns exemplos

são: franquias que buscam sucesso planejam a expansão da sua marca, identificando as cidades onde querem atuar, como será o desenvolvimento de seus fornecedores locais, logística do produto e logística de suporte aos seus franqueados.

Também é preciso conhecer o público alvo de sua franquia, o que ele busca e quais suas motivações, e ainda entender o que a franquia oferece, afim de tornar o negócio atrativo. Lembrando que, uma franquia de sucesso tem seu modelo de negócio testado em mais de uma unidade, comprovando seus resultados; o franqueador deve conhecer o mercado de atuação, estar atento às tendências, possuir uma visão ampla sobre o mercado e negócios; deve oferecer atendimento de qualidade e treinamento contínuo aos franqueados; franquias de sucesso possui processos de gestão e operação bem definidos, repassando isso aos franqueados e mantendo seus processos sempre atualizados.

A franquia deve possuir uma consultoria de campo para apoio e orientação aos franqueados; estimulando seus franqueados a estipularem metas para suas as equipes; canais de comunicação com os franqueados precisam ser mantidos, como forma de oferecer suporte e atendimento aos mesmos; é necessário cautela na escolha dos franqueados, assegurando-se de que o mesmo possua o perfil da marca; plano de marketing; postura transparente; deve ser feito o acompanhamento das mudanças do mercado e do comportamento do consumidor.

Uma outra característica que deve estar presente no franqueador é a mentalidade ganha-ganha, ou seja, para ele ganhar, o franqueado precisa ganhar também, caso contrário pode colocar em risco a sustentação da rede (SIMIONI, [2017?]; BITTENCOURT, 2016).

3. METODOLOGIA

Quadro 1 – Métodos e técnicas utilizados na pesquisa

TIPO DE PESQUISA	PROPÓSITO	PROCEDIMENTOS	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS
Estudo de Casos múltiplos	Descritivo	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa de Campo	Entrevista	Análise de Conteúdo

FONTE: elaborado pelas autoras (2018).

Para este estudo foram selecionadas 10 empresas que atuam no sistema de franchising, na cidade de Barbacena, Minas Gerais, cujos proprietários fazem parte de uma carteira de clientes do maior banco privado da América Latina. Das 10 empresas pesquisadas, nove ainda estão em funcionamento, enquanto uma declarou falência.

Conforme apresentado no Quadro 1 acima, a pesquisa realizada possui uma abordagem qualitativa, onde a preocupação não foi com representatividade numérica, mas, sim, com a compreensão de um grupo social, nesse caso, empreendedores que gerenciam franquias na cidade de Barbacena e, para isso,

foram realizados estudos de casos múltiplos (GOLDENBERG, 1997¹ apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Já em relação aos procedimentos utilizados, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica para fundamentação da revisão teórica do tema abordado, ou seja, “buscando adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado” (BARROS, LEHFELD, 2007, p. 85).

A presente pesquisa abordou os empreendedores através de entrevista, realizada de maneira estruturada, através de questionário previamente elaborado contendo 10 perguntas.

3.1 Das franquias pesquisadas

Para o presente artigo foi realizada pesquisa em 10 franqueadas presentes na cidade de Barbacena, em Minas Gerais. São elas: Supera – Ginástica para o cérebro, NumberOne, CNA, Mr. Cat, Mundo Verde, OutLet Lingerie, Colcci, Lupo, Havaianas e O Boticário. Todos os dados abaixo foram retirados dos sites das próprias empresas.

Supera – Ginástica para o cérebro: Há mais de 10 anos no mercado, a Supera é uma franquia direcionada às cidades com mais de 85.000 (oitenta e cinco mil) habitantes. Para cidades com população inferior a 85.000 habitantes, a rede possui o modelo de micro franquia. Sendo a maior rede de educação do mundo voltada para ginástica cerebral, conta com metodologia fundamentada na Neurociência, que leva ao desenvolvimento de habilidades cognitivas e socioemocionais. É focada em performance para crianças, jovens e adultos e promove o envelhecimento saudável para idosos com mais de 60 anos. Possui equipe de neurocientistas, psicólogos e pedagogos do Brasil e exterior. Desenvolvem práticas pedagógicas com jogos individuais e coletivos, prática de cálculos com ábaco, resolução de exercícios cognitivos, neuróbicas, dinâmicas em grupo e jogos digitais. Possui selos da Empresa Amiga do Idoso ABG, Top 25 do *Franchising* Brasileiro 2017, Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios 2015, 2016 e 2017, ABF Excelência em *Franchising* 2017.

NumberOne: A rede NumberOne está no mercado do ensino de idiomas há 44 anos. Possui metodologia própria e material on e offline, garantindo altas taxas de retenção de alunos. Segundo pesquisa ABF 2014/15, 95% dos franqueados comprariam novamente uma franquia NumberOne. Oferece total suporte comercial, mercadológico e pedagógico, desde a assinatura do contrato com o franqueado até a operação do dia a dia da escola. Conquistou, em 2017, pela segunda vez consecutiva, o Selo 5 estrelas – Pequenas Empresas & Grandes Negócios como uma das melhores franquias do Brasil.

CNA: O CNA é uma rede de ensino de inglês em espanhol, com mais de 40 anos de experiência. Possui mais de 600 unidades e 400 mil alunos no Brasil. Conta com ensino presencial e à distância. Lançou a plataforma CNA 360 em 2014, que possui 3 componentes de forma integrada, livros físicos, recursos tecnológicos interativos e certificação internacional de domínio em inglês. Possui um projeto, desde 2002, que é uma associação sem fins lucrativos, proporcionando educação, alimentação e cuidados especiais para 700 crianças entre 2 a 6 anos, em São Paulo. Possui Selo

¹ GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997

de Excelência em *Franchising* do ano de 1992 a 2017 e está na lista Top 25 do *Franchising* Brasileiro organizada pelo Grupo Bittencourt.

MrCat: Há mais de 30 anos no mercado, atende os clientes com linhas de calçados e acessórios masculinos e femininos. Possui mais de 200 lojas no Brasil, é uma marca que investe pesado nas campanhas de marketing. Conta com antigos artesãos que dão um toque pessoal na confecção dos calçados, fabricando produtos exclusivos. As lojas possuem projeto arquitetônico diferenciado, com forte identidade brasileira e charme carioca, se destacando da concorrência.

Mundo Verde: Está há 30 anos no mercado e possui 400 unidades em atuação. A proposta da empresa é desenvolver e incentivar o conceito de vida saudável através da alimentação. Possui tipos de alimentos variados como diet, light, integrais, orgânicos, funcionais, sem glúten e sem lactose, complementos alimentares e suplemento para atletas. Possui um serviço diferenciado, o “Olá Nutri”, que traz informações sobre alimentação e hábitos para ser mais saudável através de telefone e portal. Possui Selo de Excelência em *Franchising* ABF 2003, 2004, 2005, 2012, 2014, 2015 e 2017; conquistou o Selo 5 estrelas – Pequenas Empresas & Grandes Negócios como uma das melhores franquias do Brasil em 2004 e 2014; Prêmio de design ABF e RDI 2010 e Prêmio Valor Social 2003, 2004 e 2005.

OutLet Lingerie: Empresa paulista que está no mercado há mais de 10 anos. É a maior rede de franquias de moda íntima brasileira, trabalha com marcas variadas e de alta qualidade, sem defeitos e com até 70% de desconto de seu valor original. Oferece produtos femininos e masculinos. Possui selo de Excelência ABF 2014, 2015 e 2016. O negócio é considerado uma ação inédita no segmento de lingerie multimarca pela ABF.

Colcci: Empresa fundada em 1976, nasceu em Brusque - Santa Catarina, ingressou no universo do franchising em 1986. Trabalha com produtos de ótima qualidade, moda jovem e dissemina o conceito *fashion* no mercado. Em 2005 fechou parceria com a modelo Gisele Bündchen, que fez desfiles para a marca apresentando a coleção para o mundo, desde então a marca ficou conhecida internacionalmente e hoje está presente em mais de 30 países.

Lupo: A empresa iniciou suas atividades em março de 1921, fabricando apenas meias masculinas. Apenas em 1960 foram fabricadas as primeiras meias femininas e em 1988 foi lançada a famosa meia da loba, aumentando significativamente a participação da Lupo no mercado de meias femininas, sendo considerada a produtora de maior qualidade da época. Em 1991 lançou no mercado uma moderna coleção de cuecas, importante fase para o crescimento da empresa. Em 2014 a Lupo criou o canal de vendas “Tudo Lupo” e encerrou o ano com 300 franquias espalhadas por todo Brasil, localizadas em cidades menores, de até 60.000 habitantes.

Havaianas: Empresa fundada em 1962, atende ao público de todas as idades com a venda de sandálias de borracha. Durante quase trinta anos a venda das havaianas se restringia a uma classe menos favorecida e costumava-se dizer que “Havaianas era chinelo de pobre”. O mercado foi invadido pela forte concorrência dos chinelos de PVC, como os modelos Rider e Grendene e, a partir daí, foi adotado um novo posicionamento da empresa para alavancar as vendas e mudar sua imagem na mente dos consumidores.

Em 1994 foi lançado um novo modelo, as havaianas top, com cores fortes, ligeiramente mais altas no calcanhar, dando a ideia de que pertencia a um público de classe mais alta. No primeiro ano foram comercializadas mais de 300 mil unidades da nova sandália. Desde então foram lançados vários modelos, todos de

sucesso. É uma franquia que não cobra royalties e nem taxa de propaganda. Hoje em dia a marca expandiu seu portfólio de produtos e conta com tênis, acessórios, alpargatas, rasteiras, bolsas e óculos de sol. Atua no mercado internacional em mais de 80 países. Possui Selo de Excelência em Franchising de 2011 a 2017.

O Boticário: O Boticário é, hoje, a maior rede de franquias do Brasil e a maior do mundo no segmento em que atua, perfumaria e cosméticos. A empresa iniciou sua história em março de 1977, com uma farmácia de manipulação aberta por Miguel Krigsner, no centro de Curitiba, no Paraná. O conceito adotado, no entanto, era diferente; no lugar de balcões cheios de remédios, a farmácia possuía uma sala alcatifada que contava com sofá, revistas e café para os clientes que desejassem aguardar a preparação de sua receita. Esse era o início do atendimento especial que a marca busca, até os dias de hoje, manter e aprimorar.

Passando uma imagem de seriedade e confiança, com os próprios farmacêuticos e proprietários no balcão na loja, e com a ajuda do marketing “boca a boca” dos clientes, os produtos tornaram-se sinônimo de qualidade. A partir desse contexto, Krigsner passou a produzir produtos com a marca “O Boticário”, sendo os primeiros produtos: um creme hidratante, um shampoo, um banho de espuma à base de algas marinhas e a primeira colônia da marca, vendida até hoje, Acqua Fresca. Em 1979, com vários produtos próprios da marca e com o atendimento diferenciado, foi aberta a 1ª loja exclusiva no aeroporto de Curitiba, sendo que rapidamente se tornou uma especialidade de perfumaria e cosmética que era desejada por todos os outros estados do país, além de ser muito divulgada e transportada por aqueles que passavam pelo aeroporto e se encantavam com a loja.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Categoria de análise I - Localização

Quanto à localização escolhida para a franquia, a cidade de Barbacena-MG, a maioria dos franqueados informou ter escolhido o local, primeiramente, pelo fato de já residirem na cidade. Apenas um, o responsável pelas franquias Mundo Verde e Mr. Cat, são originários de outra cidade, Juiz de Fora – MG, e, como a cidade de origem já possuía lojas das duas marcas, decidiram se mudar para Barbacena após análise feita em parceria com os franqueadores.

Os demais, que já eram residentes da cidade, alegaram que, além desse fator, também já possuíam conhecimento do comércio da região e corroborou o fato de ser uma cidade estudantil.

4.2 Categoria de análise II – Justificativas para implantação de franquias

Questionados sobre o porquê investir em franquias, com exceção da franqueadora da marca “O Boticário”, que iniciou o negócio com a marca desde antes da mesma se tornar uma rede de franquias, todos os demais entrevistados expressaram sua preferência pela abertura de uma loja franqueada pelo fato de já terem tido experiências positivas com a marca no papel de consumidores e, principalmente, por ser um modelo de negócio “pronto”, com estrutura pré-definida, suporte por parte dos franqueadores e as marcas já serem conhecidas no mercado, o que facilita a atração de clientes.

4.3 Categoria de análise III - Vantagens e desvantagens das franquias

Questionados sobre as vantagens de se abrir uma franquia, os entrevistados citaram questões como: a marca já estar estabelecida no mercado, possuir suporte e consultoria do franqueador, ter propaganda em nível nacional, auxílio no treinamento dos colaboradores e na tomada de decisões e estrutura mercadológica mais preparada e testada.

Quanto às desvantagens, as respostas foram um pouco mais diversificadas,: os principais fatores citados foram os altos *royalties* que são pagos aos franqueadores e o “engessamento” que esse tipo de empreendimento possui, devido as muitas burocracias presentes no sistema, tendo que seguir muitas normas sem questionamento. Um dos gestores ainda apontou que esperava que o auxílio recebido pelo franqueador poderia ser melhor. Apenas a franqueada da marca “O Boticário” não apontou nenhuma desvantagem.

4.4 Categoria de análise IV - Tempo de vida da franquia

Ao todo, foram abordadas 10 franquias na pesquisa. Desse total, 9 ainda estão em funcionamento, enquanto a Supera encerrou suas atividades por insuficiência financeira, após 2 anos em funcionamento na cidade, a loja da Mundo Verde em funcionamento há 2 anos e a unidade da Mr. Cat aberta há 1 ano, têm a mesma gestora em sua administração.

A franquia da escola de inglês NumberOne está em funcionamento há 5 anos e sua concorrente, CNA, há 4 anos. As marcas Havaianas, Colcci e Lupo, também administradas pela mesma pessoa, atuam na cidade há 5 anos. A mais recente é a franquia da OutLet Lingerie, que está aberta há apenas 10 meses, enquanto a mais antiga é a loja da marca “O Boticário” que, contando com o período anterior à transformação da rede em franquias, está em funcionamento há 35 anos.

4.5 Categoria de análise V–Franquia: um negócio de sucesso

Com exceção da franqueada à marca Supera, que acabou falindo e considera que o produto e o público são, muitas vezes, variáveis e instáveis, todos os demais franqueados consideram a franquia um negócio de sucesso.

4.6 Categoria de análise VI – Manutenção no mercado

Dentre as práticas para se manter no mercado, as repostas obtidas foram: inovação, atenção aos lançamentos do segmento, busca por fornecedores, realização de parcerias, comprometimento com os clientes e funcionários, revisão constante das práticas, de modo a obter melhoria contínua, qualidade no atendimento, fidelização do cliente, treinamento da equipe, conhecimento do produto comercializado, percepção do mercado e organização financeira.

4.7 Categoria de análise VII -Experiências anteriores

A maioria dos franqueados nunca havia trabalhado em outro tipo de comércio antes da abertura das franquias. Apenas a gestora das marcas Havaianas, Colcci e Lupo, possuiu um comércio próprio anteriormente e o gestor do curso de idiomas CNA, já havia trabalhado na Caixa Econômica Federal e possuiu uma empresa de

consultoria de mídia e informática, sua área de formação, além disso, antes de gerir a franquia CNA em Barbacena, o mesmo, juntamente com seu irmão, era franqueado da NumberOne (franquia que também participou da pesquisa através de seu novo gestor), porém decidiram pela “troca de bandeira”, mantendo-se no segmento. Ainda segundo ele, decidiram pela troca após análises, onde concluíram que o novo franqueador tem mais comprometimento com os clientes e franqueados, além de material didático melhor e maior crescimento financeiro.

Hoje, além da franquia CNA, seu gestor possui uma empresa de importação e instalação de energia fotovoltaica. Já a franqueada da Supera, que fechou sua franquia, trabalha, hoje, com um delivery de comida árabe.

4.8 Categoria de análise VIII - Empresa convencional x Franquia

Todos os franqueados consideram haver grande diferença entre uma empresa convencional e uma franquia. A principal alegação foi o fato de, em uma franquia, existem diversas normas impostas pelo franqueador, o que gera certo engessamento,

4.9 Categoria de análise IX - Estratégias

A maioria dos entrevistados não possui nenhuma estratégia que considere importante para o sucesso do negócio, a maioria alega apenas seguir as orientações dos franqueadores, com exceção ao gestor da NumberOne que afirmou que buscar novas parcerias com outras instituições da cidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo em meio à crise financeira instaurada no Brasil, o setor de franquias apresenta frequente crescimento se mostrado uma excelente opção para quem deseja iniciar seu próprio negócio e, muitas vezes, não possui a experiência e o conhecimento necessários ou, não deseja se arriscar iniciando um novo empreendimento, optando pela abertura de uma loja cuja marca já foi testada no mercado e possui toda uma estrutura de apoio, ou seja, uma franquia.

Os dados do Sebrae e da Associação Brasileira de *Franchising* mostram que o número do fechamento de franquias por insuficiência financeira (falência) é muito menor que a taxa de mortalidade de pequenas empresas convencionais. O que vem acordar com a pesquisa realizada, visto que das 10 marcas abordadas, apenas uma não sobreviveu no mercado de Barbacena.

As vantagens do *franchising* expostas na revisão de literatura mostram-se realmente influentes no momento da escolha dos empreendedores pelo tipo de negócio, visto que todos apontaram o fato das franquias já terem sido testadas no mercado e oferecerem um sistema de suporte ao franqueado, um dos principais para a escolha desse tipo de empreendimento, sendo esse também o principal argumento apresentado na maioria das bibliografias pesquisadas.

Bruffato (2018), em seu artigo sobre mitos que envolvem a abertura de franquias, apontou que uma das crenças é sobre a franquia oferecer pouca liberdade de atuação, o que vem de acordo com as críticas ao “engessamento” do negócio, apontado por alguns gestores entrevistados. No entanto, a autora argumenta que: “a qualidade da entrega do produto ou serviço ao consumidor final

depende muito da padronização, o que acaba gerando algumas limitações ao franqueado”, contudo ela acrescenta que isso também gera vantagens, pois “os processos testados e aprovados pela franqueadora têm como principal objetivo garantir melhores resultados para o franqueado”. E essa vantagem mostrou-se verdadeira na pesquisa, quando, ao serem questionados sobre as estratégias usadas para se manterem no mercado, a quase totalidade dos entrevistados disseram não adotar nenhuma prática específica, afirmando apenas seguirem as diretrizes e orientações do franqueador.

O presente estudo limitou-se à cidade de Barbacena e focou-se em casos de sucesso, visto que apenas uma das empresas abordadas não sobreviveu no mercado. Por isso, como sugestão para pesquisas futuras, pode-se tentar investigar os principais motivos dos fechamentos de franquias na região ou, ainda, realizar o presente estudo em uma área maior, como, por exemplo, o estado de Minas Gerais, que, como visto, mostrou-se em grande expansão e muito atrativo para as redes de franquia no decorrer do estudo.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Desempenho do Franchising 2017**.2017a. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf>> Acesso em: 10 março 2018
- _____. **Perfil das 50 maiores franquias no Brasil – Marcas associadas ABF 2017**. 2018. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/01/Perfil-das-50-maiores-Franquias-no-Brasil-Marcas-associadas-ABF-2017.pdf>> Acesso em: 10 março 2018.
- _____. **Pesquisa de inovação nas franquias brasileiras**. 2017b. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/01/Pesquisa-de-Inovacao-nas-Franquias-Brasileiras-ABF-e-CNS.pdf>> Acesso em: 10 março 2018
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**.3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRASIL. **Lei Nº 8.955, de 15 dedezembro de 1994**.Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost> Acesso em: 08 março 2018
- BITTENCOURT, Lyana. **4 características básicas de um bom franqueador**. 2016. Disponível em: <<https://www.bittencourtconsultoria.com.br/artigos/4-caracteristicas-basicas-de-um-bom-franqueador.html>> Acesso: 21 fev. 2018
- BRUFATTO, Maria Luiza. **5 mitos sobre abrir uma franquia**. 2018. Disponível em: <<http://www.franquiaz.com.br/blog/5-mitos-sobre-abrir-uma-franquia/>> Acesso em: 11 março 2018
- CARREIRO, Maurício Cavaliere; OLIVEIRA, Thais dos Santos Lopes de. **Uma análise de potenciais conflitos entre franqueador e franqueado utilizando conceitos e ferramentas de engenharia de produção**. Rio de Janeiro: UFRJ/ESCOLA POLITÉCNICA, 2015.
- CENTRAL DO FRANQUEADO. **História do Franchising no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/2016/11/24/historia-do-franchising-no-brasil/>> Acesso em: 15 março 2018
- Colcci**. (s.d.). Acesso em 12 de março de 2018, disponível em FranchiseStore: <https://franquia.com.br/franquia/colcci-2/#>
- Conheça o CNA**. (s.d.). Acesso em 04 de março de 2018, disponível em CNA: <https://www.cna.com.br/sobre-cna/conheca-o-cna>
- DESIDÉRIO, Mariana. **7 motivos para você não investir numa franquia**. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/7-motivos-para-voce-nao-investir-numa-franquia/>> Acesso em: 20 fev. 2018
- FRABASILE, Daniela. **Chiquinho Sorvetes investe US\$ 1,8 milhão para abrir lojas nos Estados Unidos**. 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2018/01/chiquinho-sorvetes-investe-us-18-mil-para-abrir-lojas-nos-estados-unidos.html>> Acesso em: 11 março 2018.
- Franquia de Escola SUPERA**. (s.d.). Acesso em 04 de março de 2018, disponível em Supera Franquia: <http://www.franquiaeducacional.com/quem-somos/>
- Franquias**. (s.d.). Acesso em 12 de março de 2018, disponível em Outlet Lingerie: <http://www.outletlingerie.com.br/>

GIGLIOTTI, Batista Salgado. **O funcionamento do sistema de franchising**. In: MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales (Orgs.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 3 – 15.

História. (s.d.). Acesso em 12 de março de 2018, disponível em Havaianas: <https://www.havaianas-store.com/pt/historia>

História. (s.d.). Acesso em 12 de março de 2018, disponível em Mundo Verde: <http://mundoverde.com.br/nossa-historia/>

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAM, Camila. **45 franquias que buscam empreendedores em Minas Gerais**. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/45-franquias-que-buscam-empreendedores-em-minas-gerais/> Acesso em: 21 fev. 2018

Linha do Tempo. (s.d.). Acesso em 12 de março de 2018, disponível em LUPO: <http://site.lupo.com.br/lupo/linha-do-tempo/#periodo/1>

Nossa História. (s.d.). Acesso em 12 de março de 2018, disponível em Grupo Boticário: <http://www.grupoboticario.com.br/pt/grupo-boticario/Paginas/Inicial.aspx>

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Mr. Cat. (s.d.). Acesso em 04 de março de 2018, disponível em Franquia: <https://franquia.com.br/franquia/mr-cat/>

O NORTE. **Grandes redes de franquias buscam expansão em Minas Gerais**. 2016. Disponível em: <http://onorte.net/geral/grandes-redes-de-franquias-buscam-expans%C3%A3o-em-minas-gerais-1.485025> Acesso em: 21 fev. 2018

PORTAL DO FRANCHISING. **Essas são as 5 principais causas de fechamento de franquias no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/causas-de-fechamento-de-franquias/> Acesso em: 11 março 2018

SEBRAE. **Como funciona o sistema de franquias**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 08 março 2018

SEBRAE. **Vantagens e desafios do sistema de franquias**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias,e5ab39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 10 março 2018

Seja um franqueado. (s.d.). Acesso em 04 de março de 2018, disponível em NumberOne: <http://numberone.com.br/seja-um-franqueado>

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31 – 42.

SIMIONI, Diego. **21 características das franquias de sucesso**. [2017?]. Disponível em: <http://www.franquiaz.com.br/blog/melhores-franquias-de-sucesso-21-regras/> Acesso em: 21 fev. 2018