

## **FRANQUIA: UMA ANALISE DAS EMPRESAS DE MANHUAÇU**

**Autor: Oliveira Faria de Jacob Andrade**

**Orientador: Jose Carlos de Souza, MSc**

**Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa:**

**Resumo:** Compreendendo o crescimento do seguimento de franquias na cidade de Manhuaçu, um estudo sobre a gestão de unidades franqueadas no presente artigo teve por objetivo entender como os empreendedores/empresários se adaptam aos modelos de sistema das franquias. Baseando nos conceitos de empreendedorismo e da franchising, com as análises feitas do ambiente no seguimento encontrou-se dificuldades de abrir um negócio próprio e frente ao sistema de franquias dificuldades de adaptação com o sistema, como estratégia utilizada, os padrões, custos entre outros. Para se mantiverem em um mercado competitivo, os erros na gestão, falta de planejamento e controle leva o negócio à morte. Para tanto foram analisadas a gestão de duas unidades franqueadas de Manhuaçu, se configurando através da pesquisa descritiva com estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, onde buscou entender a percepção dos entrevistados sobre o tema. A coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada, que foi feita em uma etapa: entrevista com os franqueados sobre gestão empresarial nas unidades franqueadas. Foram feitas comparações entre as percepções a fim de identificar gaps entre elas. Os resultados das análises foram dentro de competências da gestão empresarial: Competências operacionais, mercadológicas e financeiras. O presente estudo demonstrou que mesmo com a estrutura presente no sistema de franquias, a necessidade, como de qualquer outro empreendedor, em ter as competências de gestão em uma unidade franqueada. E com os resultados obtidos frente ao referencial teórico, observa-se adaptações nas relações entre as partes, que com o dinamismo do mercado, mesmo com os benefícios do sistema, exigem mais das competências não encontradas no modelo gerando mudanças na busca continua de melhorias neste ambiente.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Franquias, Gestão empresarial.

## 1. INTRODUÇÃO

A economia durante séculos passou por situações de declínio e crescimentos significativos, ao longo dos anos eventos históricos trouxeram consigo inovações em tecnologia melhorando processos produtivos, administrativos entre outros; as inovações e mudanças econômicas em sua grande maioria geradas por empreendedores de acordo com DRUCKER (2000) “o empreendedor é importante, influenciando profundamente na economia, onde as inovações e o surgimento de grandes negócios surgem pelo seu espírito empreendedor que emerge em diferentes momentos econômicos”.

O empreendedorismo de acordo com DORNELAS (2008) “é o envolvimento de pessoas e processos onde a transformação de ideias em oportunidades que aproveitadas dão origem a novos negócios”. Através de ideias durante dificuldades ou não tem gerando novos empreendimentos, visto que empreender é enxergar essas oportunidades, as franquias são por sua vez a inovação que surgiu de uma ideia e hoje é forte no mercado.

E no contexto atual, as franquias visando o mercado nas cidades do interior do país, buscando expandir devido as vantagens competitivas encontradas como a redução de custos com locação, marketing e mão de obra, não se esquecendo da viabilidade e as cidades atendem aos conceitos da franquia. Cabe sempre ao empresário empreendedor tornar isso tudo visível através do plano de negócio sendo gestor para atender as exigências feitas pelo franqueador para adquirir o direto de atuar com seus produtos e marca.

E dentro das exigências feitas pelas pessoas franquias como o gestor se adapta ao modelo, como gerencia as vendas, a produção, os estoques, os colaboradores para alcançar objetivos, qual a estratégia utilizada e como controla os fatores que afetam seu negócio?

Empreendedores tem encontrado dificuldades, como gerenciamento de pessoas, concorrentes, *feedback* ruim dos clientes, e principalmente a falta de liberdade em decisões sendo que a franqueadora é responsável por decidir estrutura do comércio, treinamentos, forma de atendimento ao cliente, marketing entre outros. Para que ele possa fazer alguma mudança tem que mostrar ao franqueador para efetuar-las.

O objetivo desse estudo é buscar entender como os gestores utilizam de suas competências para gerenciar, se sobressair, gerenciar pessoas para sua estratégia de certo e os objetivos alcançados, tendo por justificativa as dificuldades de gestores em aceitar o sistema de franquias e entender como funciona levando ocasionalmente a um possível fechamento da mesma.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Evolução Econômica

A economia mundial desenvolveu-se a partir da proposta de uma economia de escala, voltada para quantidade produzida a fim de atender a demanda crescente por produtos e serviços necessários. Slack *et. al.* (2002) acredita que nesta economia as organizações preocuparam-se com a produção, sua visão voltada para atender o crescimento da demanda, não isso somente, buscaram maior participação de mercado, vantagem competitiva e negócios, onde as estratégias utilizadas por mudanças nas organizações foram as ações da produção tornavam possível o sucesso das estratégias impulsionando-as no mercado.

Para Rocha (2008) as organizações travam batalhas na busca de diminuir seus trabalhos. Suas atividades executadas de forma a aumentar sua competitividade no mercado interno e externo, pois o mundo concorre fortemente com o aumento da concorrência internacional. Nesse senário, as organizações buscaram se adaptar para sobreviver.

A continuidade das mudanças econômicas tem-se por resultados novas visões do mercado e assim o foco voltou-se para qualidade, além da produtividade assim tornado a economia da qualidade onde Falconi (2004) por sua visão enfatiza que as organizações não sobrevivem somente da produtividade, para sobreviver no mercado sua competitividade é ligada a produtividade e assim a qualidade, sendo assim o foco se volta para as necessidades dos consumidores internos e externos a organização, e através das suas informações as mudanças nos processos produtivos deram a busca pela qualidade total, com os *feedback* vindos do mercado as mudanças nos processos, produtos e serviços.

A preocupação com a qualidade para Juram (2009) se teve por grandes organizações começarem a perder participação no mercado para concorrentes que cresciam fortemente. Com a evolução dos sistemas produtivos a melhoria dos produtos e serviços, levando as organizações a perceberem que o foco seria a busca pela qualidade total.

A busca continua por qualidade gerou mudanças em processos e produtos, com um mercado cada vez mais competitivo a era da informação veio juntamente com a inovação que para Degen (1989) com o desenvolvimento e as mudanças constantes em processos geram novas oportunidades de negócios deram uma nova forma de mover a economia, através do empreendedorismo, onde o crescimento se tornou notável tanto para grandes empresários quanto para pequenos e juntos movendo a economia.

Os momentos econômicos diferentes a empregabilidade não mais movimentava a economia e sim as organizações, com isso novos negócios surgiram dando início a economia empreendedora que para Drucker (2003) passou por um redirecionamento deixando de ser gerencial e se tornando empreendedora com foco não mais somente nas grandes organizações, com a inovação as oportunidades de mercado surgiram e novos negócios surgindo

trazendo um maior desenvolvimento para a economia que passa a ser movimentado por diferentes tipos de negócios.

## 2.2. Empreendedorismo

O empreendedorismo por anos tem sido tema de discussão, por ser um mecanismo que movimenta grande parte da economia, se tornou objeto de estudo e discussões tornando-se muito importante para países. “Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito”. (DRUCKER, 2000 p.25)

Para Degen (1989) empreender é explorar oportunidades visíveis em um contexto, assumindo riscos altos e baixos e ao mesmo tempo calculados. Cabe ao empreendedor demonstrar que seu negócio é viável perseverando que, a identificação da oportunidade, a viabilidade, lucratividade e crescimento, sua estratégia deve ser visível no seu plano de negócio. Na economia e no mercado e em outros contextos para Drucker (2000) o empreendedor deve estar sempre buscando inovar, observando mudanças e oportunidades e está sempre sujeito a fracassos e sucessos influenciados pelos fatores internos e externos ao seu negócio, sabendo que no ramo dos negócios não existe sorte e sim trabalho e esforço.

Para Chiavenato (2008) as ideias só têm continuidade a partir do esforço sendo o espírito empreendedor o principal impulso para os idealizadores de um novo negócio e para inovações, sempre tendo tudo bem definido. A inicialização e a continuidade de um negócio exigem planejamento, fazer acontecer, verificar e agir sendo aplicação simples e eficaz.

O contexto demonstra que afeta grandemente o andamento do negócio, levando o empreendedor a mudanças e inovações aproveitadas nas oportunidades surgidas, assim suas estratégias e formas de atuar mudam de acordo com esse contexto a qual Dornelas (2005) ressalta que o empreendedorismo, com as mudanças tecnológicas e o aumento da competitividade na economia, traz o surgimento de inovações, gerando mudanças e consequentemente gerando crescimento. E com mudanças rápidas o empreendedor deve-se adaptar rapidamente tendo iniciativa, utilizando recursos e assumindo riscos calculados, sendo assim exigindo habilidades gerenciais, técnicas e humanas. E reforçando a ideia anterior Fialho (2006) salienta que as mudanças são o estímulo para adaptação em ambientes onde, os avanços acontecem gerando a quebra de barreiras nos negócios trazendo possíveis novas fatias de mercado para atuar. A constância nas mudanças ocorridas em contra partida trazem consigo o surgimento de novos concorrentes, e ainda assim o contexto gera o estímulo para o empreendedorismo acontecer na geração de novos negócios bem sucedidos ou não.

O empreendedorismo se traduz em uma entrega, um esforço que se faz necessário para que a empresa cresça e se mantenha vivas ou surjam outras, onde a ousadia faz parte, correr riscos calculados, tomar decisões difíceis e acima de tudo não desistir do sonho mesmo com falhas e erros cometidos durante sua

trajetória. Chiavenato (2008) diz que a capacidade de transformar ideias, arriscar e enfrentar desafios são passo que identificam o ser empreendedor, e ressalta que a busca por um negócio onde já tenha alguma experiência e conhecimento tanto técnico quanto gerencial, tendo em vista produto, mercado e as expectativas dos clientes atendidas, se torno uma ótima oportunidade de entrar, se fixar e ser competitivo no seguimento escolhido.

As mudanças provenientes da globalização, a competitividade internacional, obrigaram as empresas a terem mais agilidade e assim a introdução de novos conceitos de negócio em busca de um diferencial encontraram uma forma de expandir com menor risco através da franquia.

### **2.3. Definição de *Franchising***

Em uma forma de competir e expandir os negócios levando o crescimento de marcas no mercado, muitos empresários por não terem capital suficiente para expandir, buscam parcerias com empresários/empreendedores que tenham vontade de ter seu próprio negócio e investir de forma segura, a esse processo que iniciou chamou-se de *franchising* uma nova forma de atuar em um ambiente de tantas mudanças. Castro (2007) diz que *franchising* se baseiam na junção de empresas independentes que tenham o interesse de lucrar, onde com ações conjuntas buscando melhorias dos resultados e expandindo assim para novos mercados, onde o franqueado tenha maior possibilidade de sucesso e o franqueador recebe parte de suas receitas pela utilização de sua marca, e por sua vez eleva o nome do empreendimento e atinge novos mercados de atuação.

Para Lima (2012) a franchising passou por diversas mudanças, chegando no patamar que está hoje, onde a visão sempre é beneficiar franqueado e franqueador, trabalhando com uma forma de sistema de atuação em muitos países fortes, formando assim grandes redes de forma a inovar, onde pessoas capazes de empreender utilizam esse meio como forma de desenvolvimento beneficiando a localidade onde está implantada.

O fator que torna o crescimento das franquias continua de acordo com Castro (2007) é que a padronização das unidades é o forte fator que dá sustentabilidade ao sistema, isso torna o investimento mais atrativo e seguro, tendo a visão de diferentes gestores introduzindo em locais diferentes o conceito do negócio além de se expandir com maior flexibilidade.

“*Franchising* faz um sistema que possibilita a expansão de uma marca a tal maneira, que não é utilizado capital próprio para seu aumento, podendo assim ter vários pontos de vendas sem que o dono tire de seu capital próprio. Em contrapartida traz vantagens para o investidor, tendo em vista já ter um mercado testado e promissor na praça, o que se faz essencial para o empreendedor.”

(LIMA, 2012, p. 17)

O desenvolvimento das franquias para Chiavenato (2007) se deu a forma que o sistema funciona, através da transferência do conhecimento para outro empresário/empreendedor, o sucesso da marca, o treinamento, os aspectos, informações sobre gestão, tecnologia, *marketing*, proporcionando ao

empreendedor muitas vantagens competitivas tornando a entrada do mercado mais fácil comum a marca, produto e o processo agregando valor.

A Franquia para os autores possuem vantagens e desvantagens para ambas as partes ressaltada por Castro (2007) que com clareza nos diz que o franqueado consegue de forma mais segura, entrar no mercado com algo já conhecido, onde ações de *marketing* e desenvolvimento de novos produtos geram um diferencial competitivo ao franqueado e automaticamente lucratividade antecipada, tendo claro como contrapartida o investimento inicial que geralmente é auto, as taxas permanentes e o pouco controle do negócio.

E completando Lima (2012) diz que para o franqueador se tem como vantagem a rapidez na expansão, maior rentabilidade, expansão da marca e da rede, criando vantagens competitivas e em contrapartida perde-se o controle parcial de negócio, sigilo é quebrado (todos conhecem seu modelo) e aumento de custos com supervisão e formatação. Já o franqueado adquire *know-how*, oportunidade maior de sucesso com possível retorno rápido do investimento devido ao aumento da rentabilidade e crédito, já por outro lado sua autonomia é parcial, restrições no sistema, taxas, cuidado com seleção, localização forçada e risco associado ao desempenho.

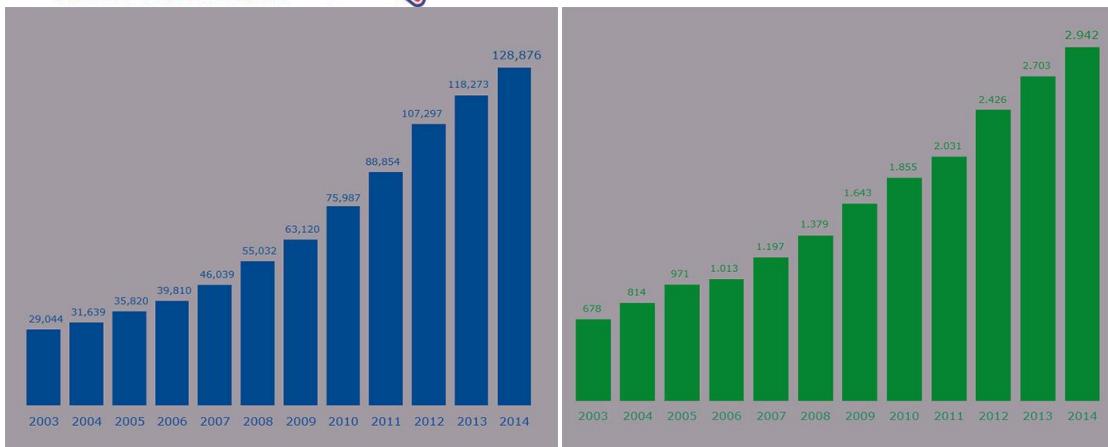
Há diferenças de um negócio tradicional para franquia que de acordo com Castro (2007) no modelo de sistema da franquia, cabe ao franqueador se encarregar de estudar o mercado e seu potencial, e ainda propondo o *layout* que se adequa, já no tradicional cabe ao empresário/empreendedor fazer todas as análises para identificar fatores que possibilitaram a abertura de um negócio.

### **2.3.1. Franquias no Brasil**

O berço do sistema de franchising foi no EUA, e só iniciou no Brasil a partir da década de 60 propriamente ditos, começou com franquia de escola de ensino de idiomas, a Yazigi e a CCAA com a base estruturada no *know-how* através do material didático. A partir de 1970 o sistema de *franchising* começou a aparecer, com marca de diferentes seguimentos adotando a estratégia de expansão, como Boticário e Ellus, já no mesmo período marcas americanas fizeram o trabalho de internacionalização com McDonalds um dos nomes fortes na época. Na década de 80 o sistema entra de vez ganhando força no Brasil, com várias empresas adotando-o, dando origem a Associação Brasileira de Franchising (ABF). (SEBRAE, 2015)

De acordo com a ABF o sistema evoluiu fortemente no Brasil desde que começou dados coletados por ela de 2003 a 2014 demonstra este desenvolvimento, nos gráficos a seguir:

Faturamento do setor (valor em bilhões) Evolução do número de redes de Franquias



Fonte: Portal do Franchising (2015)

Nos últimos anos de acordo com o SEBRAE o índice de mortalidade das franquias esta em torno de 5%. Em 2001, para expansão nominal do PIB de 1,3%, o setor cresceu 12% e já em 2011, o PIB foi de 3,5% e o setor de Franquias cresceu 16,9%. Sendo considerado o formato menos arriscado para investir ampliando a chance de sucesso do franqueado.

## 2.4. Fatores encontrados na Gestão Empresarial das franquias

As franquias são escolhidas como forma mais segura de abrir um negócio e expandir, e afirmando isso nos diz Bitti (2012) que o sistema de *franchising* é tido como um meio para expandir e assim abrir novas unidades. Sendo a intenção atrair novos gestores com habilidades gerenciais. As franquias são escolhidas por serem marcas visíveis no mercado, onde o candidato paga pelo direito de trabalhar com o sistema da franqueadora sendo o investimento inicial e assim fechado o contrato onde entram as taxas e *royalties* repassados à mesma.

Higa (2013) diz que as franqueadoras buscam um melhor perfil de gestor para que sua cultura possa ser passada, e assim garantindo o sucesso da unidade, onde aja intimidade entre competências organizacionais e individuais. As organizações transferem seu patrimônio para as pessoas dando possibilidade de crescimento a elas, com esse aprendizado as mesmas transferem a organização conhecimento de seu aprendizado, com isso, tornando-a competitiva e forte, onde a franquia exige por parte dos franqueados os resultados obtidos.

No sistema de franquias, há investimento inicial, custos e taxas nas quais de acordo com Bitti (2012) são estipulados nos contratos com as franqueadoras, sendo a taxa inicial não reembolsável, e os *royalties* retirados da receita líquida, assim a tendência da franquia é o crescimento onde a taxa de investimento inicial aumenta de acordo com que sua marca fica conhecida e em contra partida o pagamento de *royalties* é reduzido.

Na escolha em atuar com franquias, as vantagens e desvantagens existentes no modelo de sistema das franquias que são abordadas por Boa

Ventura (2011) ressalva que as franquias demonstram fatores que auxiliam em sua implantação como sendo marca e produtos conhecidos, tornado fácil sua adaptação ao mercado com foco na gestão, tendo em contrapartida investimento elevado juntamente com os custos tornando o retorno sobre o investimento demorado. A chance de sucesso é maior, o *Know-how* reduz tempo com treinamentos devido à padronização dos processos, mas por outro ponto a autonomia do negócio não é total, o monitoramento da franqueadora é constante, as exigências de localização e layout são exigidas pela mesma sendo por ela delimitada a localidade da unidade focada na área de atuação entre outras restrições.

Pinto (2014) pondera que o *know-how* é bem aproveitado pelo franqueado atingindo bons resultados e tendo apoio do franqueador, terá garantia de mercado para atuar atendendo ao perfil de muitos clientes e ser conhecido pelo mesmo através da marca, atendimento e o produto, e claro em contra partida se tem pouca flexibilidade por ser um modelo já estruturado, podem ocorrer falhas sistêmicas por sua vez acarretando transtornos por ser a forma utilizada de controle e a localização sendo limita para o raio de atuação planejado pela franqueadora.

Os conflitos são comuns neste sistema que de acordo com Boa Ventura (2011) são comuns devido às diferenças de ideias e estratégias abordadas por ambas às partes, que no geral podem ser ocasionados por falta de assistência por parte do franqueador, a mudança de padrões entre outros, sendo o mais frequente a insatisfação do franqueado com a franquia.

Há concordância de Pinto (2014) ressaltando que a gestão de conflitos parte de uma boa relação entre franqueadora e franqueado, sendo de forma transparente a passagem da ideia do negócio esclarecendo pontos fortes e fracos e eventuais dúvidas permitindo uma tomada de decisão e estratégia ajustada por parte do franqueado. Cabe ao franqueado ter conhecimento e informações sobre a rede e franqueador através de outras experiências com o mesmo para entender sua forma de atuação e se adaptar.

Em meio a essas questões a comunicação entre as partes é de fundamental importância vista isso Boa Ventura (2011) emprega que as relações entre as partes, onde franqueador deve ser consultivo por questões de controle do processo, pois o risco empresarial pertence à marca, assumindo erros e acertos, e reduzindo conflitos. E reforçando isso Pinto (2014) engloba que a amenização desses conflitos se deve a comunicação, à troca de informações e *know-how*, sendo a clareza nos processos a amenizadora onde engajamento em busca de atingir metas e a melhoria das franquias é o ponto chave, estabelecendo um clima de parceria beneficiando ambos.

#### **2.4.1. Competências na Gestão da Franquia**

A gestão é de fundamental importância para todo e qualquer negócio, frente a isso o empreendedor de sucesso não somente deve saber inovar e aproveitar oportunidades, pois os riscos devem ser calculados assim são exigidas competências dos gestores que são observadas em diferentes setores da franquia onde Higa (2013) nos diz que o franqueador deve ter domínio sobre

o operacional da unidade franqueada que se torna bem relevante em sua gestão. O planejamento de compras, logística e operações da mesma são de vital importância devido a grande sazonalidade das franquias.

E reforçando essa visão Pinto (2014) salienta que o controle operacional da franqueadora auxilia no planejamento das operações dos franqueados, onde as compras, a logística e a operação nas unidades de certo ponto facilita todo o planejamento, aplicação e controle das estratégias frente à operacionalidade da unidade auxiliando os gestores.

Em questões as finanças não se tornam diferente, e tendo isso como um ponto forte para unidade Higa (2013) mostra que a competência financeira para gerir o negócio, parte da ideia do controle do fluxo de caixa, o capital de giro e também alguns conceitos contábeis que são de estrema importância, por serem indicadores que se não forem bem administrados, colocam o negócio em risco. Para Pinto (2014) o controle do financeiro é de fundamental importância, pois por parte da franqueadora algumas ações promocionais reduzem a lucratividade, tornando assim alguns períodos mais complicados, e para isso o gestor deve ter controle total de suas finanças.

Os aspectos promocionais da franquia num geral é uma prática feita e trabalhada pela franqueadora e no reforço a ideia Higa (2013) diz que o *marketing* é feito e trabalhado pela franqueadora sendo responsável pelo merchandising, leiaute, aspectos promocionais, precificação entre outros, mas alguns aspectos ainda são trabalhados pelo franqueado como a disposição das prateleiras e produtos variando de acordo com a movimentação dos clientes e preferências dos mesmos. Na visão de Pinto (2014) as práticas de *marketing* da franqueadora são para atingir ainda mais público alvo com ações promocionais, precificação agressiva voltada para os produtos a fim de aumentar o ticket para maior satisfação do cliente à compra, que só pelo conhecimento da marca já torna um atrativo para chama-lo ao local.

## 2.5. Metodologia

O presente artigo buscou identificar como os empresários/empreendedores se adaptam ao modelo estratégico das franquias, sabendo que os problemas que levam aos negócios morrerem estão ligados a uma má gestão, e de caráter quanto aos fins à pesquisa descritiva foi à escolhida. O sistema de franquias tem uma gama de estudo para várias áreas de investigação.

A pesquisa descritiva de acordo com Vergara (1998) mostra as características de determinada população e fenômeno não tendo a obrigatoriedade de explicá-los servindo de base explicativa, podendo estabelecer relações com variáveis encontradas e definir a natureza, sendo a pesquisa de opinião inserida em sua classificação.

E para melhor entendimento e esclarecimento os meios de investigação utilizados como pesquisa bibliográfica para dar embasamento teórico-metodológico para o presente artigo sendo fonte primária, para aprofundamento

em resposta ao problema proposto à escolha do estudo de caso de duas franquias para fins de comparar respostas.

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, em órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.” (VERGARA, 1998 p.44)

Para realizar a pesquisa de forma a buscar entender as observações presentes no artigo, foram escolhidas duas empresas de setores próximos que pudessem conhecidas no mercado de Manhuaçu. Considerando que os setores ambos são próximos, e possuem um grau de representatividade, foram escolhidas como objeto de estudo a criar um comparativo de melhor entendimento.

A franquia Frutos de Goiás foi primeiramente escolhida por ter entrado recentemente no mercado de Manhuaçu, encontra-se a pouco mais de 2 anos funcionando desde 2013 e se tornaram destaque na franqueadora em sinônimo de gestão. Surgiu através de uma viagem de férias onde ao experimentar os produtos da franquia surgiu a ideia de trazê-la para a região.

A segunda escolha foi a franquia Cacau Show sendo uma das franquias mais famosas do Brasil, encontra-se no mercado de Manhuaçu desde 2008 encontrando-se a mais tempo atuante no mercado gerando uma melhor comparação nas formas de gestão utilizadas em cada negócio. Surgiu com a ideia de abrir algo que já fosse conhecido pelo consumidor local, mas que não se encontrava na região.

A escolha de mais de uma unidade, sendo estudo de caso, é um gerador de comparativos para enriquecimento do trabalho e entender duas opiniões sobre a gestão de franquias. Sendo os sujeitos da pesquisa os gestores das duas franquias, que através da entrevista semiestruturada e presencial com gestor da franquia Frutos de Goiás e semipresencial com a gestora da franquia Cacau Show, sendo sanadas duvidas através de conversas por e-mail, redes sociais. A entrevista teve duração aproximada de 45 minutos, sendo as respostas redigidas no computador.

A coleta de dados foi feita através de entrevista com questionários semiestruturado com uma série de questões abertas para que as respostas sejam livres para os entrevistados sendo mais informal não perdendo o foco para obtenção dos dados necessários.

Os dados com os quais trabalhamos levantados trazem de reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões desses autores. O tratamento de dados parte do cunho qualitativo que de acordo com Vergara (1998) os dados são apresentados de forma mais bem apresentada e estruturada e melhor analisados dentro da estratégia de estudo pretendida e utilizada pelo pesquisador.

A metodologia utilizada no artigo foi encontrada dificuldades referente a coleta de dados. Com relação a coleta de dados a dificuldade encontrada refere-se a disponibilidade dos entrevistados. O Primeiro entrevistado referente a Franquia Frutos de Goiás teve disponibilidade para a entrevista sendo feita em duas etapas e duvidas retiradas por redes sociais, já o segundo por conta do

tempo o questionário foi respondido por e-mail e duvidas retiradas por redes sociais, mas a gama de dados obtidos não perdeu sua qualidade.

### 3. Discussão dos Dados

As informações adquiridas através das entrevistas foram de vital importância para o resultado da pesquisa, seguindo o tema com abordagem na análise da gestão de empresas franqueadas em Manhuaçu, trazendo a visão bem condizente ao proposto.

Em relação às entre teoria e a visão dos gestores condiz com o proposto. Na hora de optar por uma franquia observou-se que as opções eram mais vantajosas frente ao negócio próprio, com as vantagens competitivas geradas pelo conhecimento da marca pelo mercado em que atuam e pela padronização nos processos. E para confirmar a visão Castro (2007) demonstra isso com clareza quando diz que o franqueado consegue de forma mais segura, entrando no mercado com algo já conhecido, onde ações de *marketing* e desenvolvimento de novos produtos geram um diferencial competitivo ao franqueador e automaticamente ao franqueado e com lucratividade antecipada, tendo claro como contrapartida o investimento inicial que geralmente é alto, as taxas permanentes e o pouco controle do negócio.

As respostas foram claras e concordantes onde o Gestor A disse que optou por trabalhar com franquia por ter mais vantagens competitivas frente ao negócio próprio como reconhecimento grande da marca com maior trabalho de divulgação. Com a mesma visão o Gestor B diz que a franquia foi uma opção pela garantia da marca forte no mercado e atuando com produtos de qualidade.

E como vemos no mercado a sempre empreendedores com novas ideias e aproveitando oportunidades de negócio ressaltado na teoria por Chiavenato (2008) que diz a capacidade de transformar ideias, arriscar e enfrentar desafios é ser empreendedor, mas sempre busca um negócio que já tenha alguma experiência ou que já conheça, tendo em vista produto, mercado e as expectativas dos clientes sejam atendidos e se fixe no mercado. Não sendo de forma diferente o gestor A ressaltou que sempre teve vontade de ter seu próprio negócio, mas não tinha ideia de investimento, com o gestor B não foi tão diferente, pois não tinha ideia de que abrir.

No surgimento de oportunidades a escolha do negócio é de vital importância sendo necessário escolher algo que já tenha experiência e/ou que queira trabalhar o gestor A enfatizou que após experimentar os produtos de sua franquia, analisou o mercado e após várias conversas chegou à conclusão de que a ideia de abrir uma unidade em Manhuaçu era ótima, o gestor B por sua vez teve a ideia de trabalhar no ramo alimentício, mas com produtos que não precisasse de certa forma manuseá-los surgindo assim de abrir a franquia que se atrelou a ideia e que era muito conhecida.

No mercado o início de um novo negócio nem sempre é tão simples e fácil afinal, um estudo da área onde se pretende atuar e entre outros estudos mercadológicos são necessários, as franqueadoras necessitam de um plano de negócios elabora para ver a viabilidade da implantação da unidade, o gestor A diz que não foi tão difícil implantar o negócio a única barreira foi à questão da

localização, em todo e restante o auxílio da franqueadora é total para ajudar. O Gestor B diz que não encontrou dificuldades para implantar, pois a franqueadora auxiliou em tudo.

O apoio dado pela franqueadora se trata basicamente pela forma de expandir seu negócio com capital de terceiros citado no referencial, onde para Chiavenato (2007) se deu a forma que o sistema funciona, a transferência do conhecimento para outro empresário/empreendedor, o sucesso da marca, o treinamento, os aspectos, informações sobre gestão, tecnologia, *marketing*, proporcionando ao empreendedor muitas vantagens competitivas e agregando valor ao produto e o processo.

Em meio a esse sistema de franquias as estratégias de utilizadas nem sempre viabilizam o negócio para área de atuação podendo trazer barreiras ao futuro gestor por não atender o mercado local, quanto a isso o gestor A diz que a estratégia da franquia atende e disse, “Mas a maior parte do esforço vem dos donos, pois a franquia não trabalha por nós, então todo o ônus e bônus são de méritos dos proprietários”. O gestor B não foi diferente, pois a estratégia atendeu bem as necessidades do mercado local.

O que contradiz com o que foi ressaltado sobre os conflitos por Boa Ventura (2011) são comuns devido às diferenças de ideias e estratégias abordadas por ambas às partes, que no geral podem ser ocasionados por falta de assistência por parte do franqueador, a mudança de padrões entre outros, sendo o mais frequente a insatisfação do franqueado com a franquia. (p.7)

Visto que as franqueadoras trabalham com estilo padronizado de operações o *know-how* é transmitida aos gestores através de treinamentos, e de acordo com o gestor A o treinamento é para auxiliar no atendimento afim de que seja completo onde o cliente é bem informado do produto, tratado com cordialidade visando o bom atendimento, sendo esse treinamento tido no início das atividades. O gestor B salientou que é recebido treinamento inicial completo para entender a cultura, os produtos entre outras coisas diretamente na fábrica e sendo atualizado online mensalmente. Pinto (2014) pondera que o *know-how* é bem aproveitado pelo franqueado atingindo bons resultados e tendo apoio do franqueador, terá garantia de mercado para atuar atendendo ao perfil de muitos clientes e ser conhecido pelo mesmo através da marca e pelo atendimento e o produto.

Das competências exigidas dos gestores sabe-se que os controles nas operações de um negócio são de fundamental importância para sua sobrevivência de mercado, onde cabe ao gestor controlar as operações e se adaptando a demanda do mercado para isso o gestor A faz seu controle de estoque de seguindo o método do *Just in time* trabalhando com estoque mínimo e com os produtos mais demandados, pois a exigência da franquia em ter todos seus produtos é somente na primeira compra, já o gestor dois faz seu controle com pequenos pedidos semanais sendo que a exigência da franqueadora em ter todo o mix de produto é maior.

Higa (2013) ressalta que o franqueador deve ter domínio sobre o operacional da franquia que se torna bem relevante em sua gestão. O planejamento de compras, logística e a operação da loja são de vital importância devido a grande sazonalidade das franquias.

As franquias atuam com mix de produtos padronizados, mas sempre apresentam inovações em produtos aumentando o mix e retirando outros, alguns geralmente são bem aceitos pelos clientes outros tem pouca aceitação e de acordo com gestor A “No site da franquia existe o canal de comunicação para ideia de novos produtos. A dificuldade são as frutas que não são produzidas o ano inteiro. ” Quanto ao gestor B “Temos um setor de desenvolvimento de produtos e sempre temos alguma novidade. Não temos dificuldades na gestão dos produtos na loja”. Os lançamentos e grande parte têm boa aceitação e o não atrapalha os gestores quanto a demanda existente tanto por esses novos quanto pelos antigos, mantendo assim o mix completo dos produtos na unidade.

Em questões de desenvolvimento da unidade franqueada à expansão em tempos se vê necessária o gestor A diz que a localidade é ótima, mas viu-se a necessidade de expandir para um local maior devido ao aumento no número de clientes indo para um local maior, o gestor B por sua vez diz que o local é perfeito e não necessita de expansão comportando bem o giro dos clientes.

A logístico da franqueadora para atender todas as unidades franqueadas possuem geralmente pontos com unidades maiores que atuam como centro de distribuição dos produtos reduzindo alguns custos com logística e ressaltando essa visão gestor A confirma que por Manhuaçu ser bem localizada perto de um dos pontos de distribuição que se encontra em Guarapari torna mais rápida a reposição dos produtos, o gestor B diz que a logística da franqueadora atende perfeitamente a unidade.

A competência do controle financeiro frente a um negócio é de vital importância sendo o que mantém a organização funcionamento, dentre os fatores investimentos, custos, despesas, *royalties* e taxas em pontos reduzem a lucratividade do negócio, para o gestor A é bem visível, pois o investimento inicial de uma franquia é alto os custos e despesas aumentaram, e o preço praticado não ouve alteração se mantendo estável reduzindo a lucratividade. Para o Gestor B o investimento inicial quando deu início a franquia cabia no orçamento hoje com o crescimento o valor é maior, os custos operacionais são altos e por conta disso a lucratividade é menor trazendo retorno somente após 2 anos considerado que nem sempre o retorno é rápido.

Higa (2013) mostra que a competência financeira para gerir o negócio partindo da ideia do controle do fluxo de caixa, o capital de giro e também alguns conceitos contábeis são de estrema importância, já que são indicadores que se não forem bem administrados, colocam o negócio em risco.

As dificuldades frente a um negócio podem aparecer sem mais nem menos assim não sendo diferente nas franquias e de acordo com o gestor A seu modelo de franquia apoia moralmente afim de incentivar o gestor a continuar e confirmado isso o gestor B diz que a franqueadora da apoio nos momentos difíceis do negócio.

As relações entre franqueado e franqueadora não é única e exclusivamente contratual pois de acordo com o gestor A possuem relação de parceria tendo contato direto com o franqueador estreitando as relações, o gestor B já vê uma relação de cooperação com a franquia. Levando em consideração ao que foi levantado as relações entre franqueados e franqueadores é de que um em prol do sucesso do outro para que ambos possam crescer em um mercado competitivo.

O fator inovação é um ponto forte na vida de um negócio seja pequeno, médio ou grande, as franquias por sua vez são padronizadas e seus produtos são voltados para qualidade, todo seu modelo é padronizado, as mudanças que ocorrem são poucas por seu padrão, mas em contrapartida o gestor A enfatizou que a franqueadora é aberta a opiniões sobre mudanças sendo bem flexíveis, já o gestor B por outro lado colocou que a franquia é bem rígida e seus padrões são mudados apenas pela franquia.

Higa (2013) diz que o *marketing* é feito e trabalhado pela franqueadora sendo responsável pelo merchandising, leiaute, aspectos promocionais, precificação entre outros, mas alguns aspectos ainda são trabalhados pelo franqueado como a disposição das prateleiras e produtos variando de acordo com a movimentação dos clientes. Levando em consideração que o *marketing* aborda também quanto ao treinamento a mudança de alguns processos e não somente aspectos de propaganda.

Na gestão das franquias há outros fatores a serem abordados, o que a relação entre franqueados e franqueadores pode limitar novas formas de atuar e conduzir o negócio e na visão do gestor A há outras formas de atuar com o processo onde o produto pode ser mais valorizado por sua qualidade aumenta assim a lucratividade não extrapolando para alcançar através de um *marketing* mais bem trabalhado buscando aumento nas vendas alcançando maior ganho, já para o gestor B ressalta que não há abordagem a ser feita, pois seus processos já abrangem enormemente o negócio.

#### **4. Conclusão**

As limitações de pesquisa frente a obtenção das com a dificuldade de acesso a um dos gestores não interferiu tanto na análise e comparação dos mesmos, permitindo que as conclusões e objetivos fossem alcançados.

O presente artigo correspondeu com o problema quanto à gestão de uma franquia, com os resultados obtidos ficou claro que ao se iniciar um negócio a ideia pode partir do princípio de ser ótima, mas sua viabilidade deve ser estudada, pois no empreendedorismo os riscos que corremos devem ser calculados, um novo negócio ainda não conhecido dificulta sua entrada no mercado, exigindo investimentos em *marketing* onde se atrelam as questões de propaganda, recursos humanos entre outros.

O sistema de franquias se adapta de forma eficiente aos mercados com auxílio dos empreendedores que pretendem atuar com a marca. As mudanças na relação entre franqueado e franqueador têm suas melhorias, sendo que o conhecimento do franqueador é essencial para mudanças em produtos, em partes do processo, entre outras decisões adaptando o modelo e a unidade ao mercado em que se encontra, e frente a isso os franqueadores se tornam mais flexíveis tornando essa relação estreita e auxiliando no controle da rede tendo para melhores decisões.

No processo de aquisição de uma franquia se torna um pouco diferente de um negócio, por já ter sua marca firmada no mercado e forte, mas buscar estudar a viabilidade da abertura é igualmente vista frente a um negócio próprio tendo em vista a estratégia e planejamento, entendendo que o investimento inicial é

auto, as mudanças no local também exigem, a padronização é custosa, mas tendo apoio da franqueadora. Os custos são elevados a diferença está em que a aceitação do mesmo é maior do que de um negócio próprio que é pouco conhecido. Leva-se em consideração que os custos com treinamento em um negócio como franquia são de treinamento, propaganda é da franquia, em contrapartida além do investimento inicial há em termos no contrato taxas e *royalties* a serem repassados entre outros custos.

A gestão de uma franquia se equivale com todo tipo de negócio as dificuldades são as mesmas, os obstáculos os mesmos, como custos de operação, concorrência, economia entre outros fatores, o que diferencia é que seu nível de competitividade é grande por conseguir aceitação mais rápida devido ao que já se encontra registrado na mente do consumidor. Os riscos de dar errado são menores, mas as competências exigidas para um gestor são as mesmas.

Vale ressaltar que é uma forma de investimento segura e que tem crescido na região dando uma gama de possibilidades para novos estudos afim de entender não somente a gestão da mesma, mas o sistema como um todo abrangendo várias áreas de estudo.

## 5. REFERÊNCIAS

BOA VENTURA, Nina Lucia Furtado. A Influência da Redede Franqueadosna Gestão Estratégicada Franqueadora: Um Estudo de Caso Múltiplo no Franchising Brasileiro. Fundação Getúlio Vargas (FGV) Rio de Janeiro 2011. Disponivel em: <http://www.bibliotecadigital.fgv.br>

BITTI, Eugênio José Silva, Fatores Determinantes do Crescimento de Redes de Franquias no Brasil. USP, São Paulo 2012. Disponivel em: [www.bibliotecadigital.fgv.br](http://www.bibliotecadigital.fgv.br)

CAMPO, Vicente Falconi. TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês. Nova Lima- MG INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CASTRO, Sílvio César. FRANCHISING: CRIAÇÃO DE EMPRESAS, ASPECTOS RELEVANTES. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas jul./dez.2007

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva. 2007.

DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo, Makron books do Brasil Editora Ltda.. 1989

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo; Transformando Ideias em Negócios. 2<sup>a</sup>ed. Rio de Janeiro, Elever, 2005.

HIGA, Valter Genchin. Competências de gestão numa unidade franqueada: necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores. Valter GenchinHiga. - 2013. Disponivel em: <http://www.bibliotecadigital.fgv.br>

JURAN, J.M. A Qualidade Desde o Projeto. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo, Cengage Learning, 2009.

LIMA, Aloísio Soares Lima Junior. Evolução do Sistema de Franquias no Brasil, REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 94-112, jan./abril. 2012. Disponivel em: <http://www.unidesc.edu.br>

PINTO, Eduardo Mauricio Silva. Gestão do relacionamento entre franqueadores e franqueados e o grau de maturidade da rede: estudo comparativo de casos no segmento de alimentação no mercado brasileiro. Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2014. Disponivel em: <http://www.bibliotecadigital.fgv.br>

ROCHA, Duílio Reis da. Gestão da Produção e Operações. Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna Ltda., 2008.

SLACK, Nigel. Administração da Produção. São Paulo, Editora Atlas, 2002.



SEBRAE.<http://sites.pr.sebrae.com.brblogs20150428um-pouco-da-historia-do-franchising-parte-ii-brasil> acesso dia 26/10/2015

VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração. Editora Atlas, São Paulo, 1998.