

Empreendedor Franqueado: Fortalecimento de uma Identidade Restrita

Franchised Entrepreneur: Strengthening a Restricted Identity
Empresario Franquiciado: Fortalecimiento de una Identidad
Restringida

Recebido
Received
Recibido
Janeiro, 2025
January, 2025
Enero, 2025

Aceito
Accepted
Aceptado
Março, 2025
March, 2025
Marzo, 2025

Publicado
Published
Publicado
Abril, 2024
April, 2024
Abril, 2024

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN
2965-3339

DOI
10.29327/2384439.3.3-3

São Paulo
v. 3 | n. 3
v. 3 | i. 3

e33264

Abril-Junho
April-June
Abril-Junio
2025



Ali Antonio Abrão Junior¹

ali.abrao@fatec.sp.gov.br

Jaqueline Posca Neo¹

jaqueline.neo@fatec.sp.gov.br

Júlia Damasceno Silva¹

julia.silva93@fatec.sp.gov.br

Marcelo Macedo da Silva¹

marcelo.silva310@fatec.sp.gov.br

1 – Fatec Itaquaquetubá

Resumo: O artigo tem como objetivo geral descrever a importância de um tipo de empreendedor em específico o empreendedor franqueado. Desse modo, foi adotada uma metodologia de pesquisa classificada como exploratória, de caráter qualitativo, com base em análise bibliográfica, por meio de entrevista presencial com um empreendedor, aplicado um roteiro composto por perguntas abertas, caracterizando um estudo de caso. Sendo possível identificar com a ajuda dos objetivos gerais que é possível manter e até fortalecer a marca franqueada, mesmo sendo um empreendedor franqueado, mediante a identificação de diretrizes e restrições da marca, avaliação de práticas adotadas por franqueados já estabelecidos e na análise da comunicação e o relacionamento entre ambas as partes para o fortalecimento da marca, considerando ainda estratégias para manter e fortalecer a marca de uma franquia, as limitações e oportunidades específicas. Dentre os principais achados, no que tange aos resultados obtidos que com uma visão abrangente e detalhada das dinâmicas que regem as franquias de minimercados, verificou-se a importância do suporte da franqueadora e a necessidade de adaptação às demandas locais, apesar dos benefícios de um empreendimento de médio risco e emergente no mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Franquia; Marca; Estratégias.

Abstract: The article has as general objective to describe the importance of a type of entrepreneur in specific the franchisee entrepreneur. Thus, a research methodology classified as exploratory, qualitative, based on bibliographic analysis, was adopted through an interview with an entrepreneur applied a script composed of open questions, characterizing a case study. Being possible to identify with the help of the general objectives that it is possible to maintain and even strengthen the franchised brand, even if you are a franchisee entrepreneur, by identifying guidelines and restrictions of the brand, evaluation of practices adopted by already established franchisees and in the analysis of communication and the relationship between both parties for strengthening the brand, considering also strategies to maintain and strengthen the brand of a franchise, considering the specific limitations and opportunities. Among the main findings, in terms of the results obtained that with a comprehensive and detailed view of the dynamics governing franchises mini-markets, it was found the importance of the support of the franchisor and the need

to adapt to local demands, despite the benefits of a medium-risk and emerging market venture.

Keywords: *Entrepreneurship; Franchise; Brand; Strategies.*

Resumen: El artículo tiene como objetivo general describir la importancia de un tipo de emprendedor en particular el emprendedor franquiciado. De esta manera, se adoptó una metodología de investigación clasificada como exploratoria, de carácter cualitativo, basada en análisis bibliográfico, por medio de entrevista presencial con un empresario aplicado un guión compuesto por preguntas abiertas, caracterizando un estudio de caso. Siendo posible identificar con la ayuda de los objetivos generales que es posible mantener e incluso fortalecer la marca franquiciada, aun siendo un emprendedor franquiciado, mediante la identificación de las directrices y restricciones de la marca, evaluación de las prácticas adoptadas por los franquiciados ya establecidos y en el análisis de la comunicación y la relación entre ambas partes para el fortalecimiento de la marca, considerando también estrategias para mantener y fortalecer la marca de una franquicia, considerando las limitaciones y oportunidades específicas. Entre los principales hallazgos, en lo que se refiere a los resultados obtenidos, con una visión amplia y detallada de las dinámicas que rigen las franquicias de pequeños supermercados, se comprobó la importancia del apoyo de la franquiciador y la necesidad de adaptación a las demandas locales, a pesar de los beneficios de un emprendimiento de mediano riesgo y emergente en el mercado.

Palabras clave: *Emprendimiento; Franquicia; Marca; Estrategias.*

1. INTRODUÇÃO

A globalização e a expansão de redes de franquias têm transformado o cenário empresarial, oferecendo aos empreendedores a oportunidade de se associarem a marcas consolidadas. No entanto, essa relação traz consigo desafios significativos, especialmente no que diz respeito à gestão da marca franqueada.

Para o franqueador, a padronização e a consistência da marca são cruciais para manter sua reputação e reconhecimento no mercado. Por outro lado, o franqueado, embora beneficiado pelo uso de uma marca já estabelecida, muitas vezes enfrenta a necessidade de adaptar as estratégias da franquia às particularidades do seu mercado local, sem comprometer a identidade da marca.

Essa dinâmica levanta a questão acerca da possibilidade de manter e até fortalecer a marca franqueada, mesmo sendo um empreendedor franqueado, constitui pauta relevante no contexto em que o sucesso de uma franquia depende da capacidade de cada unidade franqueada em replicar o modelo de negócio com sucesso, apesar de enfrentar especificidades de mercados regionais.

O franqueado, como um empreendedor independente, busca maximizar seu retorno e garantir a viabilidade do negócio, mas para isso precisa equilibrar as diretrizes obrigatórias do franqueador com a inovação necessária para atender às demandas específicas atendidas, assim compreendendo melhor as dinâmicas que garantem o sucesso compartilhado entre franqueador e franqueado.

Neste artigo, pretende-se explorar as diferentes dimensões de um relacionamento entre franqueado e franqueador a partir da investigação de como os franqueados podem contribuir para o fortalecimento da marca, mesmo operando sob as restrições impostas pelo franqueador. Serão discutidos o papel do franqueado nesse processo, bem como as melhores práticas e estratégias que podem ser adotadas para que a marca se mantenha forte e relevante em diferentes mercados, com base em entrevista e estudo bibliográfico, analisando estratégias para manter e fortalecer a marca de uma franquia, considerando as limitações e oportunidades específicas do empreendedor franqueado.

Ademais, o artigo busca identificar as diretrizes e restrições impostas pelo franqueador que afetam a autonomia do franqueado na gestão da marca, fazendo um comparativo entre o empreendedor autônomo e o empreendedor franqueado, além de avaliar as melhores práticas adotadas por franqueados que conseguiram fortalecer a marca, respeitando as normas da franquia e analisar como a comunicação e o relacionamento entre franqueador e franqueado podem impactar o fortalecimento da marca.

A relevância deste estudo reside na importância crescente das franquias no mercado global e na necessidade de compreender melhor as dinâmicas que garantem o sucesso compartilhado entre franqueador e franqueado, assim evidenciando que o crescimento da marca pode ser alavancada por entre as diferentes formas de abordagem das franquias, porém seguindo o mesmo objetivo e identificação padronizada, a fim de compreender melhor as dinâmicas que garantem o sucesso compartilhado entre franqueador e franqueado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que sejam abordados a composição que o presente estudo se propõe, se faz necessário, entender as noções históricas básicas acerca do empreendedorismo, mais precisamente nas figuras de empreendedor franquiado e franqueador, bem como, abordar um exemplo de franquia na prática e referenciar exemplos de franquias de sucesso.

2.1 Empreendimento por franquia

O empreendedor franqueado é um dos muitos perfis possíveis no universo dos negócios. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), esse tipo de empreendedor adquire o direito de uso de uma marca já consolidada por meio de um contrato com o franqueador, que é o criador e desenvolvedor do negócio. Ao investir em uma franquia, o empreendedor franqueado compra o direito de utilizar a marca, os produtos, os serviços e o modelo de negócios de uma empresa já estabelecida, devendo seguir as diretrizes e características estabelecidas pela franquia.

Ao fazer parte de uma franquia o empreendedor deverá manter padrões já estabelecidos pelo franqueador. Ao considerar ingressar em um sistema de franquia, o futuro empreendedor precisa ter em mente que entrará em um tipo de clube, onde deverá seguir um conjunto de regras estabelecidas.

As franquias surgem da dificuldade de monitorar o crescente número de unidades próprias. Devido à distância geográfica, os proprietários franqueadores transferem o controle dos gerentes para os franqueados, acreditando que o esforço do franqueado será maior para o êxito do negócio como se fosse um gerente (Melo e Andreassi, 2010).

O sistema de franquia é uma das várias maneiras de expandir as operações de uma empresa e distribuir seus produtos no mercado. Nesta relação empresarial, existem o franqueado e o franqueador, que são dois papéis fundamentais neste sistema. Ambos trabalham juntos para expandir e manter a qualidade da marca. (Melo e Andreassi, 2010).

O contrato de franquia é um acordo entre duas empresas independentes, em que uma delas, o franqueador, transfere à outra, o franqueado o direito de vender seu produto e o direito de utilizar a marca. Em troca, o franqueado paga uma remuneração fixa inicial (taxa de franquia) e uma remuneração variável mensal (taxa de Royalties e fundo de marketing). Esse contrato prevê uma delimitação regional e um período de vigência (Melo e Andreassi, 2010).

A relação entre os dois é de parceria, onde o êxito de um está diretamente ligado ao outro. O franqueador fornece o modelo de negócios com o suporte necessário, enquanto o franqueado aplica esse modelo e gerencia a unidade de acordo com as diretrizes, atendendo aos clientes.

Essa relação envolve a transação de uma série de recursos tangíveis e intangíveis ponto final da parte do franqueador, este é responsável pelo suporte para o estabelecimento de uma nova franquia, incluídos os treinamentos, o

fornecimento de produtos, elaboração de planos de marketing e financeiros. Ao franqueado, por sua vez, cabe a responsabilidade da comercialização desses produtos e serviços estabelecidos pelo franqueador (Melo e Andreassi, 2010).

Esse tipo de empreendedorismo requer alguns pilares, como uma estratégia definida. Segundo o dicionário Michaelis (2016), estratégia é definida como: “Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos.” Utilizando estratégias adequadas, é possível expandir, fortalecer e gerenciar o negócio de maneira eficaz.

Nesse sentido, a rede franqueadora tem participação ativa, fornecendo treinamento, suporte, orientação e compartilhando melhores práticas observadas. A rede franqueadora deve se planejar para expandir e não expandir e depois se estruturar para atender aos novos franqueados.

Dessa forma, há uma melhoria no processo de avaliação e seleção de franqueados, com o objetivo de aumentar as chances de que o franqueado se envolva diretamente no negócio, gerenciando a loja e sua equipe de perto, em vez de esperar que a rede franqueadora assuma toda a responsabilidade pelo trabalho.

Estratégias de franquia bem-sucedidas combinam planejamento, execução cuidadosa e eficaz, e um foco contínuo na adaptação e inovação. Ao escolher implementar estratégias corretas, uma rede de franquias pode crescer de maneira sustentável, mantendo a consistência da marca e a satisfação dos franqueados e clientes.

A gestão da marca também faz parte da atuação de um empreendedor franqueado. Essa gestão envolve melhorar e desenvolver ações para representar o produto ou serviço no mercado, como nome, imagens e logotipo, diferenciando-o dos demais. É um processo contínuo de aplicação de estratégias para consolidar a empresa no mercado, desde a criação de características de identidade visual até a forma de atendimento e relacionamento com os clientes.

Fortalecer uma marca no mercado é crucial para o sucesso de uma empresa. Esse desafio vai além da criação da identidade visual, incluindo a manutenção dessa identidade na mente do cliente. Empresas que são mais lembradas e marcas mais conhecidas tendem a ser mais bem-sucedidas. Uma boa comunicação visual une elementos que expressam todas as qualidades do negócio, caracterizando a marca e consolidando-a como única no mercado. Um projeto alinhado ao posicionamento, propósito e valores da marca é fundamental (Sebrae, 2024).

2.2 Franqueado vs Franqueador

A relação entre franqueado e franqueador é uma das principais características que diferenciam o modelo de franquia de outros modelos de negócios. Essa relação deve ser construída com base na confiança mútua, no respeito e na transparência, uma vez que ambos dependem do sucesso um do outro para atingir os objetivos estabelecidos. O franqueador é o responsável por fornecer a

expertise, o conhecimento técnico, e a marca, enquanto o franqueado assume a gestão da operação local.

Segundo Bittencourt (2012, p. 45), A relação entre franqueado e franqueador é uma parceria que, para ser bem-sucedida, precisa ser sustentada por um contrato claro e detalhado, no qual as responsabilidades e obrigações de ambas as partes estejam claramente estabelecidas. O contrato de franquia tem papel central, uma vez que é por meio dele que são delineadas as obrigações de cada parte, as regras de operação e o uso da marca. A comunicação contínua entre as partes é essencial para alinhar expectativas e resolver problemas à medida que surgem.

Desse modo, a transferência de conhecimento é um dos postos-chaves no sucesso dessa relação. O franqueador deve garantir que o franqueado receba treinamento adequado e suporte contínuo para manter os padrões da rede de franquias. Segundo Castro (2015), o treinamento oferecido pelo franqueador desempenha um papel crucial na uniformidade e no sucesso da operação em diferentes localidades, assegurando que o franqueado esteja capacitado para lidar com os desafios do mercado local.

As estratégias adotadas pelas redes de franquias são fundamentais para o crescimento e a manutenção da competitividade no mercado. Essas estratégias envolvem a padronização dos produtos e serviços oferecidos, bem como a definição de processos operacionais que possam ser replicados em diferentes unidades de forma eficiente e eficaz.

De acordo com Vasconcelos (2016), O grande atrativo do sistema de franquias é a habilidade de replicar um modelo de negócios bem-sucedido em várias localidades, mantendo a qualidade e experiência para o cliente. Essa padronização não apenas fortalece a marca, mas também permite que os franqueados se beneficiem do know-how desenvolvido pelo franqueador, ao mesmo tempo que mantêm a autonomia na gestão de sua unidade.

Outro aspecto estratégico é o suporte oferecido pelo franqueador. Este suporte pode incluir a seleção do ponto comercial, o planejamento de marketing, a logística de fornecimento e o acompanhamento de resultados. O apoio contínuo do franqueador é uma das razões que torna o sistema de franquias tão atraente para empreendedores que desejam minimizar riscos e potencializar as chances de sucesso (Souza, 2018).

Ademais, as estratégias de expansão internacional são uma tendência crescente entre grandes redes de franquias. Franquias que já possuem uma marca consolidada em seu país de origem podem explorar novos mercados por meio da internacionalização, adaptando seu modelo de negócios às especificidades culturais e regulatórias de outros países. Segundo Moura (2017, p. 123), a internacionalização das franquias é uma estratégia de diversificação de riscos e aumento da competitividade, oferecendo novas fontes de receita e maior visibilidade para a marca.

Um dos principais benefícios do sistema de franquias é o fortalecimento da marca, que se torna um ativo valioso tanto para o franqueador quanto para os franqueados. A força da marca é um dos principais atrativos para o franqueado, que entra no negócio com a vantagem de trabalhar com uma marca já

estabelecida e reconhecida pelo público.

Segundo Dias e Lima (2014), o fortalecimento da marca é resultado de uma combinação de estratégias de marketing, gestão de qualidade e inovação contínua. O franqueador tem o papel de proteger e promover a marca, garantindo que os franqueados sigam rigorosamente os padrões estabelecidos para manter a integridade da marca em todas as unidades. A padronização dos produtos e serviços é fundamental para que a marca preserve uma identidade consistente e seja reconhecida em qualquer local onde a franquia esteja instalada (Silva, 2019).

O investimento em campanhas publicitárias e em ações de *branding* por parte do franqueador contribui para o fortalecimento da marca no mercado. Esse tipo de investimento não apenas beneficia a rede como um todo, mas também gera resultados diretos para os franqueados, que podem usufruir de um aumento na demanda por seus produtos ou serviços.

Embora o franqueador tenha um papel preponderante na gestão da marca e na formulação de estratégias, o sucesso de uma franquia também depende fortemente do desempenho dos franqueados. Eles são os responsáveis pela operação diária da unidade e pela implementação das estratégias e diretrizes fornecidas pelo franqueador.

O franqueado deve, portanto, agir como um verdadeiro gestor de seu negócio, sendo proativo na busca por melhorias e no acompanhamento dos resultados financeiros. O franqueado deve possuir perfil empreendedor e estar disposto a seguir os padrões definidos pelo franqueador, enquanto busca formas de ajustar o negócio às características específicas de seu mercado local (Costa, 2015).

Contudo, o franqueado deve manter uma relação próxima com o franqueador, comunicando-se regularmente para resolver problemas e buscar orientação sempre que necessário. O sucesso de uma unidade franqueada depende dessa comunicação constante e da cooperação entre as partes envolvidas.

É válido destacar que o franqueado também tem a responsabilidade de zelar pela reputação da marca e manter a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. O franqueado é responsável por zelar pela marca em sua área de atuação, e seu desempenho impacta diretamente na maneira como os consumidores percebem a rede como um todo (Pereira, 2018).

A relação entre franqueado e franqueador, quando bem administrada, pode gerar benefícios mútuos e garantir o sucesso de ambos os lados. A padronização dos processos, o suporte contínuo e o fortalecimento da marca são alguns dos elementos que tornam o sistema de franquias atrativo para empreendedores. Contudo, o papel do franqueado é essencial para que a operação local seja bem-sucedida, exigindo habilidades de gestão e compromisso com os padrões da franquia.

Fortalecer a relação entre franqueado e franqueador é fundamental para ter sucesso, pois a troca de ideias promove o ambiente favorável para inovação e aprimoramento dos serviços prestados.

De acordo com a revista *exame* em uma rede os desafios de manter

colaboradores franqueados bem-informados torna-se maior. Por essa razão Andreassi (2008) aponta que o franqueado deve manter uma boa comunicação aberta e constante com a franqueadora, o que inclui *feedback* e relatar problemas operacionais e sugerir melhorias.

Os relacionamentos entre as firmas são considerados recursos relacionais que agregam os recursos estratégicos e habilidades desenvolvidos pelos franqueadores e franqueados em suas operações cotidianas (Melo e Andreassi, 2010).

A relação entre franqueado e franqueador é uma parceria que precisa ficar esclarecida o papel de cada parte para que possam trabalhar juntos respeitando acordos e regras para alcançar o objetivo em comum. Cabe ao franqueador fornecer treinamentos e suporte contínuo que o franqueado deve seguir, e por parte do franqueado cabe operar o negócio de acordo com as orientações de determinações estabelecidas, mantendo uma boa comunicação e informando sempre que precisa de ajuda e orientações.

2.3 Franqueado vs Empreendedor independente

A seguir, evidenciam-se alguns aspectos favoráveis e desfavoráveis da criação ao modelo de franquia. Esta abordagem é importante para se atingir os objetivos específicos do presente estudo, que consiste em verificar o fortalecimento de uma marca franqueada e suas restrições, analisando vantagens e desvantagens em manter-se como franqueado ou criar seu próprio negócio de forma independente.

Ao aderir uma franquia, um ponto negativo está relacionado a subordinação, pois o franquiado, na prática, não é o próprio chefe. Ele se submete a uma estrutura hierárquica dentro de sua empresa, seguindo as orientações do franqueador, sob a premissa de que este possui maior conhecimento sobre as melhores maneiras de administrar a franquia.

Entre os aspectos positivos, destaca-se a presença de uma parceria. O franqueado conta com o franqueador como um parceiro, compartilhando tanto os lucros quanto os riscos do negócio. Por outro lado, o empreendedor independente assume toda a responsabilidade pelo seu empreendimento, sem o suporte contínuo que caracteriza a relação entre franqueador e franqueado.

Outro ponto negativo para o franquiado está relacionado à falta de autonomia nas decisões. O negócio depende, em grande parte, da ausência de liberdade do franquiado para tomar decisões próprias, como a criação de novos produtos, serviços ou campanhas de marketing, que podem ser determinadas pelo contrato de franquia. Assim, um aspecto inicialmente positivo, como o apoio do franqueador, pode se tornar desfavorável, já que o empreendedor independente assumiria todos os riscos por conta própria, ao contrário do franquiado, que compartilha esses riscos com o franqueador (Leite, 1991).

O franqueador já conta com uma rede de distribuição estabelecida, com a marca consolidada no mercado após diversos testes de produtos, o que lhe garante vantagens, como descontos especiais na compra de matérias-primas, produtos

e/ou suprimentos. Em contraste, o empreendedor independente entra no mercado com uma marca nova e desconhecida, correndo o risco de não ser aceita pelo público.

Consequentemente, é necessário pagar pelo uso da marca, o que impede o desenvolvimento mais ágil de produtos, de acordo com as exigências do mercado. Por outro lado, isso varia conforme o produto, já que o franqueador, em teoria, possui mais recursos para realizar essa tarefa. Após a conclusão, o resultado é repassado ao franquiado, que não precisa se preocupar com a criação do produto, sendo sua única responsabilidade verificar a aceitação do consumidor.

Normalmente, o desenvolvimento de novos produtos envolve altos custos. Nesse sentido, a vantagem se encontra para o empreendedor independente quando se trata de mudanças rápidas e de baixo custo. Por outro lado, o empreendedor autônomo tem a capacidade de atender às necessidades de seus consumidores mais rapidamente, enquanto o franqueado precisa aguardar que o franqueador desenvolva novos produtos e repasse as inovações ou alterações para a rede de franquias.

A escolha do local é uma vantagem para o empreendedor independente, que tem liberdade para decidir onde se estabelecer. Já o franqueado, em alguns casos, depende da aprovação ou seleção do franqueador. A localização é fundamental para o sucesso do negócio, e o franqueado deve evitar locais com características desfavoráveis, como baixa proximidade com os clientes, falta de segurança ou mercado saturado (Foster, 1995).

Em relação aos custos com publicidade, no sistema de franquia, esses gastos geralmente são compartilhados por toda a rede, o que diminui o custo para cada unidade. Já o empreendedor independente é responsável por arcar sozinho com as campanhas publicitárias, o que pode resultar em custos elevados.

Um ponto positivo para o empreendedor independente em relação ao Franqueado é a liberdade em relação ao seu estoque, podendo comprar de qualquer fornecedor e na quantidade que desejar. Por outro lado, o franqueado enfrenta limitações em seu estoque, pois, em grande parte dos contratos de franquia, é obrigado a adquirir produtos, materiais, equipamentos e/ou suprimentos exclusivamente do franqueador ou de fornecedores indicados, licenciados ou autorizados por ele. Essa restrição no poder de compra frequentemente impede o franqueado de aproveitar boas oportunidades de aquisição, já que não pode adquirir mercadorias ou serviços de terceiros a preços mais baixos (Cherto, 1988).

Por fim, encerrando este comparativo entre um empreendedor franqueado e um empreendedor independente, este último tem a liberdade para venda do negócio, pois o empreendedor independente pode se desfazer do seu negócio quando desejar, diferente do franquiado que precisa seguir o que está sendo estipulado no contrato de franquia.

2.4 Uma franquia na prática

A relação entre franqueado e franqueador é uma parceria fundamental no sistema de franquias, baseada na confiança e na cooperação mútua. Essa relação é definida por um contrato claro estabelecido pela lei que dispõe sobre o sistema de franquias empresarial (franchising) Lei nº 13.966/2019, que especifica as responsabilidades e os direitos de ambas as partes. O êxito da parceria entre franqueador e franqueado depende de uma comunicação eficaz, apoio constante e da preservação dos padrões definidos pela marca, elementos fundamentais para o sucesso do negócio (Andrade, 2017).

O franqueado não é apenas um gestor do negócio, mas sim um parceiro estratégico que, junto ao franqueador, colabora para expandir a marca e preservar sua competitividade no mercado (Ribeiro, 2019). Essa colaboração permite que o franqueador tenha controle sobre a marca e seus processos, enquanto o franqueado tem a liberdade de gerir a operação local, mantendo a integridade do negócio.

As estratégias utilizadas pelas redes de franquias são fundamentais para garantir a replicação eficiente do modelo de negócios. Elas envolvem a padronização dos produtos e serviços, além de um forte controle de qualidade. A principal vantagem das franquias reside na capacidade de oferecer um modelo de negócios comprovado e padronizado, minimizando os riscos para o franqueado e aumentando as chances de sucesso (Chiavenato, 2014).

A implementação de estratégias de marketing e a definição de diretrizes operacionais claras permitem que a marca seja reconhecida de forma uniforme, independentemente da localização da unidade. O êxito das franquias está ligado a estratégias eficazes de padronização e inovação contínua, que asseguram que a marca se mantenha relevante e atraente para os consumidores (Meirelles, 2016).

O fortalecimento da marca é um dos principais benefícios para os franqueados. Franquias bem-sucedidas investem em *branding* e marketing para garantir que seus produtos ou serviços sejam reconhecidos no mercado. A solidez de uma marca no sistema de franquias é um dos principais elementos para o sucesso, pois oferece aos franqueados o apoio de uma marca já estabelecida, o que fortalece a confiança dos consumidores (Greco, 2018).

O franqueador desempenha um papel crucial na proteção e promoção da marca. A manutenção de altos padrões de qualidade é essencial para garantir que a marca continue sendo associada a produtos ou serviços de excelência. A supervisão estrita da qualidade e a consistência na experiência do consumidor são essenciais para manter o valor da marca no mercado (Nassar, 2015).

O franqueado desempenha um papel ativo na gestão da operação local e no sucesso da unidade. Embora siga as diretrizes estabelecidas pelo franqueador, ele é responsável pela gestão diária do negócio, o que inclui lidar com clientes, gerenciar funcionários e manter o controle financeiro. O franqueado é responsável por implementar o plano de negócios em sua área local, e sua habilidade em gerenciar a operação tem um impacto direto no sucesso da

unidade (Las Casas, 2015).

Com isso, o franqueado deve ser proativo em sua comunicação com o franqueador e em suas iniciativas de marketing. O franqueado deve compreender o mercado local e ajustar as estratégias da franquia para assegurar que a marca permaneça relevante e competitiva (Bittencourt, 2014).

O sistema de franquias tem se tornado umas das formas mais eficazes de expandir os negócios, o franqueado desempenha um papel essencial para este sucesso como pudemos ver nos capítulos anteriores, desde a aplicação dos padrões da marca até a gestão da marca e o relacionamento com a franqueadora. Conforme menciona a especialista em *franchising*, um franqueado que mantém uma comunicação aberta com a franqueadora pode contribuir de forma positiva para o desenvolvimento do negócio como um todo (Oliveira, 2023).

O franqueado é o responsável pela gestão diária da franqueada. Segundo José Carlos de Almeida (2020), "o franqueado é a linha de frente do negócio. Sua atuação direta impacta diretamente a percepção do cliente sobre a marca" Isso significa que a dedicação e o comprometimento do franqueado são fundamentais para garantir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, sendo responsável também pelo estoque, gerenciamento de funcionários e a otimização de processos podendo determinar o sucesso ou fracasso da franquia, pois os franqueados enfrentam alguns desafios significativos por isso exigem grande capacidade de se reinventar e adaptar de acordo com o empreendedor franqueado, a habilidade de se reinventar e se ajustar às novas condições do mercado é o que distingue o franqueado bem-sucedido (Lima, 2020).

Muito importante também é a comunicação entre a franqueadora e o franqueado, pois deve sempre estar alinhado com as diretrizes estabelecidas e ao mesmo tempo reportar desafios e feedbacks que possam aprimorar e contribuir para o desenvolvimento da marca.

Com crescente competitividade do mercado, aqueles que se destacam são os que estão dispostos a aprender, contribuir ativamente para o fortalecimento da marca, de acordo com Almeida (2020) "o franqueado não é apenas um gestor, ele é um embaixador da marca".

2.5 Exemplos de franquias de sucesso

Inúmeras empresas seguem o modelo de franquias, o grupo O Boticário segue uma metodologia nessa modalidade que segue a identidade visual à risca pautada na responsabilidade de controle e pedidos conforme necessidade dos pontos de venda pelo empreendedor franqueado, sem qualquer tipo de vínculo à imagem pessoal do empreendedor e seguindo diretrizes da matriz (marca franqueadora).

Outro exemplo grande no mercado, que ganhou visibilidade devido aos índices de vendas disponibilizados em sites de fácil acesso, a empresa Subway também segue a metodologia da identidade visual do local e de procedimentos, mas fica de responsabilidade dos empreendedores diretamente a solicitação de reposição. Esta, teve a marca prejudicada pela percepção de cliente com relação

a determinadas unidades devido aspectos de disponibilidade dos ingredientes oferecidos, perdendo a visibilidade positiva pelos consumidores.

A aplicação desse tipo de empreendedor pode ser exemplificada com Thiago Pereira, empreendedor franqueado da rede *Smart Store*, que conta com o serviço de proporcionar um autoatendimento exclusivo para moradores de condomínios, colaboradores de uma empresa ou até mesmo em pequenas localidades cuja entrada é restrita a um grupo seletivo de pessoas.

Com o processo de compra da franquia, a marca é divulgada por meio de seu vínculo financeiro, seu nome é divulgado, porém não há identidade visual própria, a logomarca é disseminada causando conforto aos usuários e visibilidade à rede. Geralmente o *merchandising* é proposto diretamente pelo franqueado e os fornecedores e reposição de mercadorias também é realizada pelo empreendedor, o que possibilita a flexibilidade e influência no lucro líquido.

A fiscalização das instalações conta com o auxílio do franqueado e do locador. Com a escolha assídua de localidades, o controle de inadimplência é mínimo. O início do retorno líquido se dá a partir de aproximadamente um ano e meio, de acordo com o afirmado pelo franqueado mencionado, porém, por serem atividades de teor mínimo, a reposição e manuseio de estoques, pesquisa de mercado passam a ser requisitos automáticos no cotidiano.

Em geral, o empreendedor afirma que esse tipo de organização é de médio risco, o que atribui a sensação de tranquilidade acerca da responsabilidade fiscal, portanto, é um negócio rentável e rápido retorno, contando com suporte da marca e flexibilidade para disseminação e/ou marketing do empreendimento de acordo com localidade e público ali estabelecido.

3. MÉTODO

Com o principal objetivo de entender o funcionamento do modelo de *franchising* e como pode ser gerenciada a partir de um *royalty* já existente no mercado, a aplicação de pesquisa bibliográfica mediante uma análise qualitativa de empresas, esta foi complementada pela interlocução direta com um empreendedor atuante na área de franqueados.

Inicialmente, o levantamento bibliográfico levou a fundamentação teórica apresentar indícios de pensamentos de acordo com grandes autores no nicho de empreendedorismo, incentivando à resposta da problemática apresentada. Visando que os exemplares utilizados ressaltam conceitos de *franchising*, estes também ocupam função de sustentar consultas externas em artigos acadêmicos e conteúdo virtual.

A base teórica se deu a partir dez escritores reconhecidos na área do empreendedorismo, porém com visão analítica dando ênfase na aplicação do empreendedorismo franqueado dentro de empresas ativas no período da pesquisa, além de evidenciar as forças e fraquezas possíveis dentro de uma marca ou na compra dela, bem como nas vantagens e desvantagens de ser um empreendedor franqueado.

Por se tratar de uma modalidade considerada mais recente, as bibliografias não abordam especificamente o termo de “empreendedor franqueado” e assim, foram realizadas adequações para com o tema em questão.

A entrevista foi conduzida em formato de *podcast*, permitindo que o entrevistado expresse suas opiniões e experiências livremente, enquanto ainda se abordam tópicos específicos, tais como roteiro de questionamento que possa auxiliar com a pesquisa e descontraído o suficiente para assuntos correlatos que possam não estar no roteiro, porém ainda pertinentes a coleta de informações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista foi realizada com o empreendedor Thiago Pereira de 31 anos, residente de Mogi das Cruzes. Ele tomou a decisão de investir em um empreendimento como franqueado após algumas tentativas de estruturação de novas marcas no mercado cujas não tiveram a possibilidade de desenvolvimento devido ao tempo no período da tentativa. Com um filho de sete anos, pai solo, a disponibilidade de equilíbrio entre duas fontes de renda impossibilitou o desempenho em ambas as atividades.

Como empreendedor franqueado, ele mencionou inúmeros treinamentos de como manter a marcar e preservar o capital de giro investido. Apesar da flexibilidade com relação a compra e reposição, foi desenvolvida uma técnica de controle do estoque para organizar dentro da rotina juntamente a família. Todos os dias que ele efetua a reposição, há um controle por meio de planilha sendo relacionada diretamente o sistema de vendas, dessa maneira, diariamente ele repõe os produtos faltantes dos mercados da rede *Smart Store* e evita além de inadimplentes, espaços vazios nas prateleiras.

No decorrer da entrevista, foram abordados aspectos como as dificuldades enfrentadas, sobre a rentabilidade, os benefícios de uma marca ativa no mercado, acerca da concorrência e como é avaliado o suporte da marca. Dessa forma, foi obtido como retorno que uma das dificuldades foi estabelecer o método de controle para evitar a perda de público além das inadimplências. Apesar do retorno de média duração, o empreendimento considera o empreendimento rentável, principalmente visando os aspectos de tempo e priorização do empreendedor, assim ele lida com questões profissionais sem precisar impactar no quesito pessoal.

A marca estabelecida no mercado traz consigo a responsabilidade empresarial e conseqüentemente uma maior aderência do público quanto ao negócio. A concorrência entre pontos dentro de uma determinada localidade não é comum, por isso, diferentes marcas desse segmento apresentam diferenciais que acabam auxiliando uns aos outros. O suporte por sua vez é avaliado como satisfatório uma vez que há um SAC disponível 24 horas por dia aos franqueados, contando com *chatbots* e atendentes em horário comercial.

Contudo, de acordo com o entrevistado o posicionamento apresentado na consolidação de um empreendimento na modalidade de franquias, apesar de considerado de médio risco, exige integralmente o engajamento e

comprometimento do empreendedor para alcançar a lucratividade geralmente buscada.

5. CONCLUSÃO

Foram analisados os aspectos positivos e negativos do sistema de franquias, incluindo questões como as dificuldades no início do negócio, a escolha do local, o apoio inicial, a dependência em relação ao franqueador, os fundos de propaganda e publicidade, os custos envolvidos, a aquisição de estoques, o desenvolvimento de novos produtos/serviços, a supervisão das franquias e a qualidade da assistência prestada.

Levando em conta o que foi observado, e com base na entrevista com um empreendedor franqueado, concluiu-se que, quando bem administrada, a franquia oferece maiores chances de sucesso em comparação a um negócio independente, pois apresenta um número considerável de vantagens, sendo que a relação custo-benefício da franquia foi considerada bastante favorável pelos entrevistados.

O estudo revela, por meio do empreendedor franqueado, que teve um aumento no faturamento em comparação aos negócios independentes, o que corrobora com a literatura que aponta as franquias como modelos mais seguros e com maior suporte para os empreendedores, apesar de se ter pontos favoráveis e desfavoráveis para ambos os tipos de empreendedores. Os franqueados também expressaram uma percepção positiva em relação ao apoio da franqueadora e à parceria estabelecida.

Apesar dos desafios econômicos, como a pandemia, a maioria dos franqueados se mostrou otimista quanto ao futuro, o que reflete a resiliência dos empreendedores, geralmente favorecida pelo suporte institucional da franquia. Porém, a contradição entre o suporte recebido e a insatisfação com a falta de flexibilidade nas diretrizes sugere que muitas vezes a expectativa de autonomia dos franqueados não se alinha à realidade do modelo rígido de negócios.

Isso aponta para a necessidade de que as franqueadoras reavaliem suas políticas operacionais, buscando um equilíbrio entre conformidade e a individualidade de cada franqueado para melhorar tanto o desempenho quanto a satisfação.

A pesquisa destacou a facilidade proporcionada pela estrutura do sistema de franquias, conforme expressado pelo entrevistado e estudos bibliográficos. O fortalecimento da marca pelo franqueado pode ser um ponto positivo, desde que haja comunicação ativa entre as partes e se evite atribuir características pessoais ao negócio. A expansão de uma marca já consolidada para novas segmentações representa um desafio de médio risco, mas um objetivo que muitos empreendedores buscam, incorporando um aspecto pessoal ao profissional.

É importante notar que a satisfação do franqueado pode ser influenciada por fatores externos, como a situação econômica local e experiências prévias com outros modelos de negócio. Por esse motivo, é recomendado que pesquisas futuras adotem uma abordagem longitudinal para analisar a evolução da

satisfação e do desempenho ao longo do tempo, abordando questões legais no sentido de aprofundar a lei do sistema de franquias Lei nº 13.966/94.

Esta pesquisa serve como base para investigações futuras sobre a relação entre franqueados e franqueadoras, enfatizando a necessidade de entender os fatores que afetam o desempenho e a satisfação nesse setor. O sucesso de um sistema de franquias depende da capacidade de ambos os lados se adaptarem às expectativas do mercado, promovendo um ciclo de crescimento e realização para todos.

Em resumo, os franqueados desempenham um papel crucial na economia brasileira, e suas experiências são diversas. O apoio das franqueadoras, aliado a maior flexibilidade nas operações, pode beneficiar tanto o sucesso individual quanto o fortalecimento do sistema de franquias. Um diálogo constante entre franqueador e franqueado é essencial para criar um ambiente colaborativo que favoreça o crescimento e a inovação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. C. **O impacto do franqueado no sucesso das franquias**. São Paulo: Editora Franqueadas, 2020.

ANDRADE, M. E. **Franchising no Brasil: desafios e oportunidades**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

ANDREASSI, T. **Franquias: Teoria e prática**. São Paulo, editora Atlas, 2008.

BITTENCOURT, G. A. **Franquias de sucesso**. São Paulo: Editora ABC, 2012.

BITTENCOURT, G. **Manual de franquias: do planejamento à gestão de redes de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. **Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia)**. Diário Oficial [da] União, Brasília, n. 13.966, 26 dez. 2019.

CASTRO, L. F. **Gestão de franquias: práticas e desafios**. Rio de Janeiro: Editora X, 2015.

CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no Marketing**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2014.

COSTA, R. M. **O papel do franqueado na operação da franquia**. Porto Alegre: Editora Y, 2015.

DIAS, M. A.; LIMA, P. C. **Marketing de franquias: estratégias de fortalecimento de marca**. Belo Horizonte: Editora W, 2014.

FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GRECO, M. **Gestão de marcas no franchising: estratégias e desafios**. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

GRUPO BOTICÁRIO. **Sobre o Grupo Boticário**. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/sobre-o-grupo-boticario/> Acesso em: 05 jan. 2025

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2015

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, R. **Desafios e oportunidades no franchising contemporâneo**. Porto Alegre: editora Empreender, 2020.

MEIRELLES, C. C. **Franquias e estratégias de expansão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MELO, P. L. de R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 268-288, 2010.

MICHAELIS. Organizado por . Equipe Melhoramentos. Equipe Lexicografia Editora Melhoramentos. **Dicionário Brasileiros da Língua Portuguesa - Michaelis On-Line UOL**. 2016 Acesso 09/09/2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>

MOURA, J. S. **Expansão internacional de franquias**. São Paulo: Editora Z, 2017.

NASSAR, P. **Branding e franquias: a construção e manutenção da imagem de marca**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

OLIVEIRA, P. **Comunicação e sucesso em franquias: um estudo de caso**. Belo Horizonte: Franquias e Sucesso, 2023.

PEREIRA, A. G. **Franquias no Brasil: um estudo de caso**. Salvador: Editora D, 2018.

RIBEIRO, A. **O papel do franqueado: autonomia e desafios na operação local**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

SEBRAE. **Franquias: Soluções para franqueados e franqueadores**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/franquias,19adf05f40228710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 03 jan. 2025.

SILVA, J. B. **Qualidade e padronização em redes de franquia**. São Paulo: Editora H, 2019.

SMART STORE. **Minimercados que simplificam sua vida**. Disponível em: https://www.smartstorebrasil.com.br/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA-Oi7BhA1EiwA2rlu22OR7I4j_hgVDAkLedjWB8hxuohVjD6pEUNI02MAHYJnAHWG3s2d7h0GmIQAvD_BwE Acesso em: 05 jan. 2025

SOUZA, M. T. **Suporte e gestão em redes de franquia**. Curitiba: Editora K, 2018.

SUBWAY. **Próximas etapas para abertura.** Disponível em: <https://www.subway.com/pt-BR/OwnAFranchise/NextSteps> Acesso em: 05 jan. 2025

UOL. **Dicionário online Michaelis.** Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/> Acesso em: 02 jan. 2025

VASCONCELOS, C. P. **Franquias: conceitos e estratégias de sucesso.** Rio de Janeiro: Editora F, 2016.

"Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas ABNT são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."