



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CADM

O INSUCESSO DE FRANQUIAS DE ESTÉTICA: UM ESTUDO DE
MÚLTIPLOS CASOS

LARISSA ALVES DE FREITAS

JOÃO PESSOA

Maior 2023

LARISSA ALVES DE FREITAS

INSUCESSO EM FRANQUIAS DE ESTÉTICA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Bacharela em
Administração, pelo Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba
/ UFPB.

Orientador: Prof^o. Dr. Rosivaldo de Lima
Lucena

JOÃO PESSOA

Maior 2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F866i Freitas, Larissa Alves de.

O insucesso em franquias de estética: um estudo de múltiplos casos / Larissa Alves de Freitas. - João Pessoa, 2023.

52 f. : il.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Franquias. 3. Causa de Insucesso Empresarial. 4. Perfil de empreendedores franqueados. I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: LARISSA ALVES DE FREITAS

Trabalho: INSUCESSO EM FRANQUIAS DE ESTÉTICA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Área da pesquisa: EMPREENDEDORISMO;

Data de aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor
Orientador

Prof. Arturo Rodrigues Felinto, Mestre
Avaliador

Profª Suelle Cariele de Souza e Silva, Mestra
Avaliadora

Dedico este trabalho à minha querida família
Que, além de ser meu suporte e alegria, são o motivo
de todas as minhas conquistas e vitórias.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por Sua presença constante em minha vida e por ser minha fonte de força, inspiração e sabedoria ao longo dessa jornada acadêmica. Sua graça e orientação divina me guiaram em cada etapa deste trabalho, e sou imensamente grato por Seu amor incondicional.

À minha família amada, meu agradecimento é imenso. Vocês são minha base sólida e meu porto seguro, e sou grato por todo o amor e apoio que recebo de vocês.

Ao meu marido, que esteve ao meu lado em cada desafio e sempre acreditou em mim, mesmo quando eu mesma duvidava. Seu incentivo constante me impulsionou a persistir, a superar obstáculos e a buscar a excelência em cada etapa deste trabalho. Este Trabalho de Conclusão de Curso é também uma conquista nossa, e dedico a você parte de todo o mérito. Seu amor, compreensão e apoio foram a base sólida sobre a qual construímos nossas vidas e esta jornada acadêmica.

Aos meus filhos, Gustavo e Giulia, que são a luz da minha vida e minha maior motivação para buscar conhecimento e crescimento. Que este agradecimento reflita o quanto sou grato por tê-los como meus filhos. Vocês são minha maior conquista e tudo o que faço é pensando em proporcionar um futuro melhor para vocês.

Ao meu padrasto, minha avó e meu tio Marco, que sempre estiveram presentes, me encorajando, me dando suporte emocional e compartilhando alegrias e dificuldades.

À minha mãe, que foi minha guia, minha conselheira e meu exemplo de determinação por toda vida. Seu incentivo e sua presença constante me deram forças para superar obstáculos e alcançar meus objetivos. Sou grata por cada palavra de motivação, cada abraço reconfortante e por estar sempre ao meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos, que me acompanharam nesta jornada, meu agradecimento especial. Em especial, à Milleny, que esteve ao meu lado, oferecendo seu suporte incondicional, palavras de incentivo e uma amizade verdadeira. Sua presença e apoio foram essenciais para que eu não desistisse e mantivesse minha determinação durante os

momentos mais desafiadores. Sou grato por cada risada compartilhada e por sua amizade leal.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu orientador que se dedicou para colaborar neste trabalho ao meu lado. Suas valiosas recomendações e orientações contribuíram significativamente para o aprimoramento deste trabalho.

Gostaria também de agradecer aos membros da banca examinadora e aos professores da Universidade por todas as oportunidades de aprendizado, pelos desafios superados e pelo ambiente acadêmico enriquecedor que a Universidade me proporcionou. Essa experiência foi fundamental para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

A todos que me apoiaram, torceram por mim e compartilharam palavras de encorajamento ao longo desse percurso, meu sincero agradecimento. Suas presenças em minha vida foram um presente valioso, e sou grato por cada gesto de bondade e apoio

Que este agradecimento seja um reflexo do meu profundo reconhecimento e amor por Deus, minha família e meus amigos. Vocês foram meus pilares e minha motivação durante toda essa jornada, e sou grata por cada momento compartilhado. Sem a presença e contribuição de cada um de vocês, este trabalho não seria possível. Muito obrigada!

FREITAS, Larissa Alves de. **Insucesso em franquias de estética:** um estudo de múltiplos casos. Monografia. Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as possíveis causas do insucesso de quatro clínicas de estética, localizadas em diferentes regiões do Brasil, que operavam como franquias. O foco da análise é entender o sistema de *franchising* e o perfil dos empreendedores franqueados brasileiros, buscando dados, referências teóricas e informações que ajudem a compreender a relação entre a franqueadora e o franqueado, bem como identificar problemas comuns nesse tipo de negócio. Para embasar essa pesquisa, foram utilizados métodos qualitativos, com entrevistas semiestruturadas, que forneceram informações essenciais para a fundamentação do estudo. Foram entrevistadas quatro proprietárias de clínicas de estética que eram franqueadas da marca K. As entrevistas buscaram compreender como foi a trajetória delas até o momento de empreender e entender o processo de adesão à franquia K até seu encerramento. Através da análise e interpretação dos dados coletados, foi possível identificar os motivos que resultaram no processo de encerramento prematuro das franquias. Em um consenso entre os entrevistados, as causas remetem em sua maioria à própria franqueadora. Dentre as razões apresentadas, merecem destaque a falta de suporte e restrições impostas pela franquia, juntamente com as dificuldades financeiras enfrentadas durante o funcionamento das unidades.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Franquias. Causa de Insucesso Empresarial.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 EMPREENDEDORISMO	16
2.1.1 PERFIL EMPREENDEDOR	16
2.2 SISTEMA DE FRANQUIAS	19
2.3 VANTAGENS E DESAFIOS DO <i>FRANCHISING</i>	21
2.4 FRANQUIA K: SETOR DE ESTÉTICA	22
2.5 FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO EM FRANQUIAS	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DA PESQUISA	27
3.2 NATUREZA DA PESQUISA	27
3.3 SUJEITO DA PESQUISA	28
3.4 COLETA DE DADOS	28
3.5 ANÁLISE DE DADOS	29
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 Resultados referentes ao primeiro objetivo específico (Traçar o perfil dos empreendedores franqueados, levando em consideração sua experiência anterior e motivação para aderir à franquia)	30
4.1.1 Local de residência	30
4.1.2 Faixa etária	30
4.1.3 Grau de escolaridade antes e depois de abrir a clínica	31
4.1.4 Experiência profissional prévia à abertura da franquia	31
4.1.5 Possui ou já possuiu outra empresa além da franquia?	31
4.1.6 Ano em que foi aberta a unidade franqueada	32
4.1.7 Origem do capital inicial (empréstimo de familiares, economias pessoais, recursos de empréstimo, outra fonte).	32
4.1.8 Tinha/tem funcionários na unidade? Em caso afirmativo, quantos?	32
4.1.9 Quantas horas, em média, você trabalha/trabalhava por dia?	33
4.1.10 Como é/era sua rotina na gestão da clínica?	33
4.2 Resultados referentes ao segundo objetivo específico (Compreender o processo de adesão à franquia K, investigando modelo de negócio e suporte oferecido aos franqueados).	33
4.2.1 O que levou você a entrar neste ramo de negócio?	33

4.2.2 Como foi o processo de seleção da franquia K? Por que você a escolheu?	34
4.2.3 Quais as dificuldades encontradas no dia a dia da empresa e como as enfrentou? Você teve apoio? Se sim, quem e como?	35
4.3 Resultados referentes ao segundo objetivo específico (Identificar as facilidades oferecidas aos franqueados no momento de ingresso na rede de franquias K, como treinamentos, fornecimento de materiais e suporte inicial).....	36
4.3.1 Como foi o processo de escolha dos locais da sua unidade, dos fornecedores de produtos e equipamentos? Como a franqueadora auxiliou?.....	36
4.3.2 Quais foram as suas expectativas em relação à franquia antes de investir?	37
4.3.3 Como foi o processo de capacitação e treinamento oferecido pela franqueadora a você e seus funcionários?	37
4.3.4 Quais foram as principais promessas feitas pela franqueadora? Elas foram cumpridas?.....	38
4.4 Resultados referentes ao segundo objetivo específico (Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos franqueados na gestão das clínicas e como essas dificuldades afetaram o desempenho das clínicas X, Y, Z e W).....	39
4.4.1 Quais foram as principais dificuldades encontradas por você para gerenciar sua unidade?	39
4.4.2 Quais eram as restrições impostas pela franqueadora aos franqueados durante a operação da sua unidade?.....	40
4.4.3 Como a crise econômica (pandêmica) que o país atravessou a partir do ano de 2020 afetou o desempenho da sua unidade?	40
4.4.4 Quais foram as principais estratégias de <i>marketing</i> utilizadas pela franqueadora e como elas funcionavam na sua unidade?	41
4.4.5 Como era a sua relação com seus funcionários e como isso afetou o desempenho da sua unidade?	42
4.4.6 Como as clínicas concorrentes na mesma região afetaram o seu desempenho?....	42
4.4.7 Você acredita que a franqueadora poderia ter lhe auxiliado mais?	42
4.4.8 Em qual momento foi identificado a necessidade de encerrar o contrato com a franquia? Quais fatores você acredita que foram determinantes para isso?	43
4.4.9 Quais foram as principais lições aprendidas e como você acredita que isso pode ser aplicado em futuros empreendimentos?	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

O Empreendedorismo tem se destacado cada vez mais no Brasil, especialmente no período pós-pandêmico. No final de 2021, quando a taxa de desemprego atingiu 11,1% da população, totalizando 12 milhões de pessoas, muitos brasileiros optaram por abrir seu próprio negócio.

De acordo com uma pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), aproximadamente 52 milhões de brasileiros abriram seu próprio negócio em 2021. A taxa de empreendedores nascentes se manteve em 10,2%, mantendo o recorde alcançado em 2020, o que indica que muitas pessoas ainda veem o Empreendedorismo como uma alternativa ocupacional viável, especialmente no estágio inicial do Empreendedorismo.

No entanto, de acordo com a mesma pesquisa da GEM, o empreendedorismo por necessidade diminuiu, embora ainda seja o terceiro nível mais alto da série histórica. A pesquisa revela que 48,9% dos novos negócios no País são abertos ou mantidos por essa motivação, enquanto o Empreendedorismo por oportunidade representa 76% do total. Esse tipo de Empreendedorismo normalmente surge como uma escolha individual, em que o indivíduo possui habilidades a serem exploradas no mercado. São pessoas que possuem algum capital e conhecimentos prévios. Eles agem e ingressam no Empreendedorismo de maneira mais planejada e estratégica, ao contrário daqueles que empreendem por necessidade.

A maioria dos empreendedores que optam pelo modelo de franquias são empreendedores por oportunidade, uma vez que adquirir uma franquia requer investimento financeiro para o pagamento da taxa de franquia, além dos *royalties* que são pagos regularmente ao franqueador.

No que diz respeito ao mercado de franquias em 2021, a Associação Brasileira de Franquias (ABF) registrou um crescimento de 9,1% no total de unidades de franquia em comparação com 2020, e um aumento de 6,2% em relação a 2019, totalizando 170.999 operações. A taxa de mortalidade foi de 5,5%, voltando a níveis próximos ao período pré-pandêmico. No tocante à quantidade de redes, o balanço de 2021 aponta um crescimento de 8,0% comparado a 2020, totalizando 2.882 marcas no País no ano passado, em comparação com 2.668 em 2020.

No entanto, embora esse modelo de negócio seja considerado mais seguro devido à promessa de *payback* (prazo de retorno do investimento) e à estruturação e padronização iniciais, é necessário ter a mesma precaução de qualquer outro empreendimento, uma vez que, independentemente da marca adquirida, o negócio pode ter sua taxa de mortalidade influenciada por vários fatores, relacionados ou não à franquia.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo investigar as possíveis causas que levaram ao insucesso das clínicas X, Y, Z e W. Para realizar essa análise, foi necessário examinar diversos aspectos relacionados ao funcionamento dessas clínicas, incluindo a gestão, o modelo de negócio adotado, o suporte oferecido pela franqueadora, a concorrência no mercado local, entre outros fatores relevantes.

Foi adotada uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com os proprietários das clínicas em questão. Essas entrevistas foram fundamentais para obter informações detalhadas sobre as experiências e percepções dos empreendedores, bem como para identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados durante a operação das clínicas.

A interpretação dos dados coletados foi realizada por meio de análise de conteúdo, identificando temas recorrentes, padrões e tendências emergentes. Essa análise permitiu a identificação das possíveis causas do insucesso das clínicas, bem como a proposição de recomendações e soluções para evitar problemas semelhantes no futuro.

Por fim, é importante ressaltar que o objetivo deste estudo não é apenas apontar as causas do insucesso, mas também contribuir para o conhecimento e entendimento das melhores práticas e estratégias para empreendimentos na área de estética. Com base nos resultados obtidos, foi possível oferecer *insights* valiosos para empreendedores, franqueadoras e outros profissionais interessados no setor, auxiliando-os na tomada de decisões mais informadas e na implementação de ações que possam aumentar a probabilidade de sucesso em seus negócios.

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar as principais causas de insucesso das clínicas franqueadas X, Y, Z e W da rede de franquias K.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Traçar o perfil dos empreendedores franqueados, levando em consideração sua experiência anterior e motivação para aderir à franquia.
- Compreender o processo de adesão à franquia K, investigando modelo de negócio e suporte oferecido aos franqueados.
- Identificar as facilidades oferecidas aos franqueados no momento de ingresso na rede de franquias K, como treinamentos, fornecimento de materiais e suporte inicial.
- Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos franqueados na gestão das clínicas e como essas dificuldades afetaram o desempenho das clínicas X, Y, Z e W.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para este estudo baseia-se no crescimento significativo do Empreendedorismo no Brasil, com um aumento substancial no número de novos negócios sendo abertos a cada ano.

No ano de 2021, mais de 3,9 milhões de empreendimentos foram formalizados no Brasil, abrangendo micro e pequenas empresas, bem como microempreendedores individuais (MEIs). Em relação ao ano anterior, que registrou 3,3 milhões de negócios, houve um crescimento de 19,8%, segundo levantamento realizado pelo SEBRAE. De acordo com Carlos Melles, presidente desta mesma organização, pesquisas apontaram que abrir o próprio negócio se tornou o maior sonho do brasileiro, perdendo apenas para o desejo de viajar.

No contexto nacional, os números de unidades franqueadas também são crescentes – segundo a ABF, houve um crescimento de 9,1% no total de unidades de franquia na comparação com 2020 - corroborando a perspectiva promissora para empreendedores que optam por este tipo de negócio. Mais uma evidência que reforça essa perspectiva é o aumento no faturamento. Em 2020, o faturamento foi de R\$ 167,187 bilhões, enquanto em

2021 ele subiu para R\$ 185,068 bilhões, representando um crescimento nominal de 10,7%, ainda de acordo com a ABF. A pesquisa também aponta crescimento na geração de empregos. Comparado a 2020, o número de trabalhadores diretos no setor em 2021 cresceu 12,1%, aumentando de 1.258.884 para 1.411.319 empregados.

Há alguns fatores que motivam empreendedores a optar por esse tipo de negócio, tais como suporte e treinamento ao franqueado, marca sólida no mercado e *know-how* (conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais). De acordo com levantamento da Associação Brasileira de Franquias, a taxa de mortalidade no *franchising* caiu de 9,2%, em 2020, para 5,5% em 2021, retornando a patamares próximos ao período pré-pandemia. Este baixo índice de mortalidade reforça as vantagens de optar pelo sistema de franquias.

Segundo o SEBRAE, a taxa de encerramento de franquias com até dois anos é de 3%. Pequenas empresas possuem taxa de 23% no mesmo período. Entretanto, apesar dos números auspiciosos, a experiência da autora em questão não condiz com estes dados. As clínicas franqueadas X, Y e Z, estudadas nesse trabalho, fecharam em dois anos da sua abertura. As três unidades inauguraram em 2019 e em 2021 já haviam encerrado suas atividades.

Visando compreender os motivos que levaram ao fechamento dessas empresas, este estudo pretende contribuir com a literatura, servindo de base para futuros empreendedores deste tipo de negócio, podendo ser utilizado como material de consulta a fim de alertar sobre possíveis fatores que contribuem para o insucesso de unidades franqueadas para que assim possam ser evitados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os fundamentos conceituais relacionados ao tema central do estudo, baseados em diversas referências bibliográficas. Inicialmente, serão discutidos os conceitos de Empreendedorismo e suas características essenciais. Em seguida, serão abordadas as particularidades do modelo de negócio de franquia, destacando suas vantagens e desvantagens, bem como os possíveis motivos de sucesso ou insucesso associados a esse modelo.

Para compreender o Empreendedorismo, será discutida a definição do termo, enfatizando a importância da inovação, da identificação de oportunidades e da capacidade de assumir riscos como elementos-chave nesse processo. Serão exploradas as características comuns dos empreendedores, como a proatividade, a busca por autonomia, a perseverança e a capacidade de tomar decisões.

Em seguida, serão apresentados os conceitos fundamentais do modelo de negócio de franquia, que envolve a concessão de direitos de uso de uma marca e a transferência de *know-how* por parte do franqueador ao franqueado. Serão destacadas as vantagens desse modelo, como a redução de riscos, o acesso a uma marca consolidada, o suporte e treinamento oferecidos pelo franqueador, bem como as possíveis desvantagens, como a limitação da autonomia do franqueado e a dependência da estratégia definida pelo franqueador.

Além disso, será explorada a relação entre o franqueador e o franqueado, destacando a importância da comunicação eficaz, do alinhamento de expectativas e do cumprimento das obrigações contratuais para o sucesso dessa parceria.

Por fim, serão discutidos os possíveis motivos de sucesso ou insucesso associados ao modelo de franquia. Serão abordados fatores como a escolha inadequada da franquia, a falta de preparo e planejamento do franqueado, a falta de suporte e acompanhamento contínuo do franqueador, além de outros elementos que podem influenciar o desempenho e o resultado do empreendimento franqueado.

Ao explorar esses fundamentos conceituais, busca-se fornecer uma base teórica sólida para a compreensão dos aspectos relacionados ao Empreendedorismo e ao modelo de negócio de franquia, com o objetivo de analisar de forma mais fundamentada as possíveis causas de insucesso das clínicas franqueadas X, Y, Z e W.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo "empreendedor" foi utilizado pela primeira vez em 1725 pelo economista francês Richard Cantillon (1680-1734) para descrever um indivíduo que assume riscos (Cantillon, 1725). Desde então, vários estudiosos têm proposto definições para o termo 'Empreendedorismo'.

Segundo Chiavenato (2021), Empreendedorismo é o processo pelo qual indivíduos com ideias inovadoras perseguem oportunidades, mesmo que não possuam todos os recursos necessários para aproveitá-las. Dornelas (2023) define Empreendedorismo como a transformação de ideias em oportunidades por meio do envolvimento de pessoas e processos, resultando na criação de negócios bem-sucedidos.

O Empreendedorismo tem ganhado destaque devido a mudanças no cenário global, como a revolução tecnológica e a globalização. Dornelas (2018) argumenta que vivemos na era do Empreendedorismo, na qual os empreendedores estão quebrando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias e renovando os conceitos econômicos. Eles estão criando relações de trabalho, gerando empregos, desafiando paradigmas e contribuindo para a geração de riqueza na sociedade.

Essa ênfase no Empreendedorismo reflete a crescente importância dos empreendedores na economia e na sociedade. Eles são agentes de mudança e inovação, impulsionando o crescimento econômico, a criação de empregos e a geração de valor. Compreender o Empreendedorismo e seus fundamentos é essencial para analisar de forma mais aprofundada as possíveis causas de insucesso das clínicas franqueadas X, Y, Z e W, fornecendo *insights* valiosos para o aprimoramento do modelo de negócio e o suporte oferecido aos empreendedores franqueados.

2.1.1 PERFIL EMPREENDEDOR

De acordo com Galli e Giacomelli (2017, p. 11), o termo 'empreendedor' carrega a sugestão de que esse perfil é de um indivíduo que possui ideias e iniciativa para propor novos negócios, buscando criar um ambiente favorável para que esses negócios sejam viáveis.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014), relatam a história de Ewing Kauffman, que enfrentou uma vida difícil e teve que superar obstáculos e desafios em sua trajetória até alcançar o sucesso com um negócio que ele mesmo criou, após muito esforço e trabalho árduo. Durante essa jornada, ele teve que ser persistente e buscar alternativas para

solidificar sua empresa. No entanto, ele não desistiu, pois acreditava que seria capaz de alcançar seus objetivos.

Essas perspectivas destacam a importância da iniciativa, da persistência e da busca por soluções criativas por parte dos empreendedores. Essas características são fundamentais para enfrentar os desafios e superar as adversidades que surgem ao longo do caminho empreendedor.

Ao explorar as histórias e os exemplos de empreendedores como Ewing Kauffman, podemos compreender melhor as características e as atitudes que impulsionam o Empreendedorismo e contribuem para o sucesso nos negócios. Essas narrativas também inspiram outros empreendedores a perseverar e acreditar em suas próprias capacidades, mesmo diante das dificuldades encontradas ao longo do percurso empreendedor.

Sobre o conceito de empreendedor, podemos afirmar que:

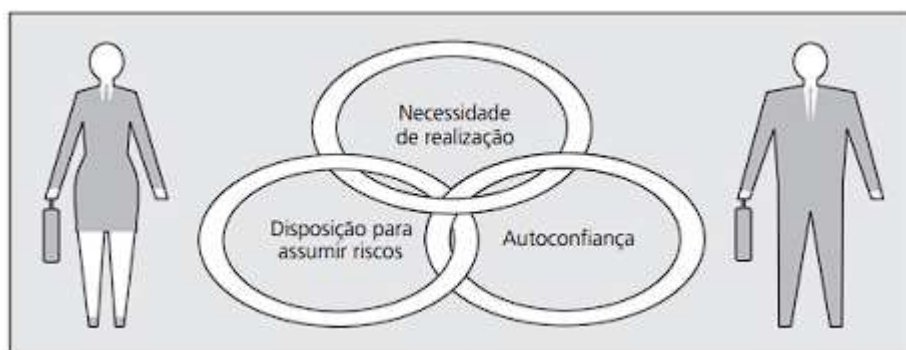
O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente, trazendo ao mundo uma nova solução. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas e criadores de novos negócios, mas também os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários que compram empresas já existentes de seus fundadores para transformá-las em sucesso no mercado. O espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que – mesmo sem fundar uma empresa ou iniciar seus próprios negócios – estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente mesmo que não estejam em seus próprios negócios. (CHIAVENATO, 2021, p.7)

Segundo Chiavenato (2021), o empreendedor tem a capacidade de enxergar oportunidades onde os outros veem apenas problemas ou dificuldades. Ele se incomoda com o *status quo* e com a realidade ao seu redor, sempre buscando uma maneira melhor de fazer as coisas. Portanto, o perfil empreendedor está intimamente ligado a um estado de espírito.

Chiavenato (2021) também identifica três características básicas (figura 1) para identificar o espírito empreendedor:

- Necessidade de realização;
- Disposição para assumir riscos;
- Autoconfiança.

Figura 1. Características básicas do empreendedor



Fonte: Chiavenato (2012, p.10)

De acordo com Dornelas (2018, p. 23), o empreendedor de sucesso possui características adicionais, além dos atributos de um administrador, que, combinados com características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa.

Ainda segundo Dornelas (2015) um empreendedor se destaca por possuir um maior número de características, tais como:

- Ser visionário;
- Saber tomar decisões;
- Saber explorar ao máximo as oportunidades;
- Ser otimista e apaixonado pelo que faz;
- Ser independente e construir o próprio destino;
- Ser líder e formador de equipe;
- Ter uma boa rede de contatos (networking);
- Possuir conhecimento;
- Assumir riscos calculados;
- Criar valor para a sociedade.

Embora muitos empreendedores possuam muitas dessas características, teorias baseadas em traços de personalidade estão sendo criticadas por falta de validade. Em consonância com essas críticas, Drucker (2003) argumenta que o espírito empreendedor não é um traço de personalidade, pois é possível observar pessoas com diferentes personalidades e temperamentos se destacarem como empreendedores. Para ele, o que diferencia os indivíduos é a disposição de assumir a responsabilidade pela incerteza e tomar decisões. A atividade empreendedora é um comportamento e não um traço de

personalidade, e suas bases estão no conceito e na teoria, não na intuição (Drucker, 2003, p.34).

Essas perspectivas destacam a complexidade do perfil empreendedor e enfatizam que o sucesso empreendedor é resultado de uma combinação de características, conhecimentos e habilidades, bem como da disposição para assumir riscos e tomar decisões fundamentadas.

2.2 SISTEMA DE FRANQUIAS

De acordo com Ribeiro *et al.* (2011), o modelo de franquias (*franchising*) surgiu nos Estados Unidos como uma alternativa encontrada pelo empreendedor da fábrica de máquinas de costura *Singer Sewing Machine Company*. Com o objetivo de impulsionar suas vendas, a empresa começou a conceder licenças de uso da marca e métodos de operação para comerciantes interessados em revender seus produtos em outras regiões do País.

Mendelsohn (1994) também destaca que o modelo de franquias se desenvolveu como uma resposta aos problemas enfrentados pelos empreendedores em seus negócios. Ao encontrar soluções para esses desafios, eles criaram um modelo de negócio que serviu de exemplo para outras empresas.

Essas perspectivas evidenciam a origem e a evolução do modelo de franquias como uma estratégia empreendedora para expandir negócios de forma eficiente. A ideia de conceder licenças de uso de uma marca e de compartilhar conhecimentos e métodos operacionais com outros empreendedores demonstra a busca por soluções inovadoras e a capacidade de adaptar-se às necessidades do mercado. O sucesso desse modelo tem incentivado a adoção do *franchising* em diversos setores e tem se mostrado uma opção atraente tanto para franqueadores quanto para franqueados.

Com base na Lei nº 8.955/1994, define-se no Brasil a franquia como:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição, exclusiva ou sem-exclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Brasil. Lei 8.955, 1994, art. 2).

No sistema de *franchising*, a empresa que detém a marca e/ou o formato das operações do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como

franqueadora, enquanto aquela que adquire esses direitos é denominada franqueada (Foster, 1994; Santos, 1997).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), o franqueador é a pessoa jurídica detentora dos direitos sobre uma determinada marca ou patente, que padroniza um formato de negócio e concede a terceiros, os franqueados, o direito de usar essa marca, além de oferecer apoio técnico na implantação do negócio. O franqueado, por sua vez, é a pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias, mediante o pagamento de um determinado valor, e se compromete a seguir o modelo pré-estabelecido do negócio. Os *royalties* são valores pagos pelo franqueado mensalmente ao franqueador, geralmente calculados com base no faturamento bruto. A taxa de franquia é um valor único definido pelo franqueador para que o franqueado possa aderir ao sistema, e pode ser cobrada uma taxa de renovação do contrato. O fundo de propaganda ou fundo de promoção é o somatório dos valores pagos pelos franqueados para implementar campanhas de *marketing* que beneficiem todos os franqueados da rede, geralmente administrado pelo franqueador, mas que deve prestar contas periodicamente. A Circular de Oferta de Franquias é um documento que, de acordo com a legislação brasileira, deve ser entregue ao candidato a ser franqueado até 10 dias antes da assinatura do contrato, contendo todas as informações relevantes sobre a franquia em questão (ABF, 2018).

Atualmente, a opção pela franquia empresarial é bastante comum no mercado de bens e serviços (Kotler, 2000). O desenvolvimento econômico e a expansão dos grandes centros comerciais foram fatores cruciais para o crescimento do *franchising* no Brasil.

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o setor faturou mais de R\$185 bilhões em 2021, com cerca de 170 mil unidades e 2.800 marcas de franquias em todo o País. O *franchising* brasileiro contribui com aproximadamente 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) e emprega diretamente mais de 1,4 milhão de trabalhadores.

Além disso, uma pesquisa realizada pela ABF revela que o setor de franquias apresentou um crescimento de 8,8% no primeiro trimestre de 2022 em relação ao mesmo período do ano anterior. No entanto, segundo a Associação, cerca de 5% das franquias abertas encerram suas operações até o segundo ano de funcionamento, representando uma taxa de mortalidade de cerca de 5% em 24 meses.

2.3 VANTAGENS E DESAFIOS DO *FRANCHISING*

São várias as razões que tornam o sistema de *franchising* vantajoso para aqueles que optam por utilizá-lo. De acordo com o SEBRAE (2022), as vantagens desse sistema incluem:

- Iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome ou marca já conhecida no mercado;
- Contar com o apoio do franqueador;
- Ter um plano de negócio já estabelecido;
- Maior garantia de mercado;
- Melhor planejamento dos custos de instalação;
- Economia com propaganda;
- Independência jurídica e financeira;
- Possibilidade de pesquisa e desenvolvimento.

Boroian e Boroian (1992) enfatizam que o sistema de franquias é uma forma de replicar o sucesso, pois o franqueado utiliza a licença de uso de um modelo de negócio já estabelecido no mercado. Enquanto o franqueador expande seu negócio utilizando menos recursos do que seria necessário, o franqueado implementa um negócio já bem definido, com o *know-how* necessário e, na maioria das vezes, com o apoio do franqueador, o que reduz significativamente o risco do empreendimento, mesmo que demande um investimento maior no início.

Outro fator considerado como vantagem é o “treinamento proporcionado pelo franqueador: o franqueado recebe treinamento para aprender a administrar o próprio negócio” (ROMITO; ROMITO; NANI, 2007, p.8).

Segundo Padilha *et al.* (2010), as vantagens desse modelo são diversas, as quais se destacam, a segurança e a estabilidade para o franqueador de um negócio conhecido e amplo, aprovado pelo mercado.

Leite (1998) recomenda o sistema de franquia como adequado para executivos que ainda têm receio de entrar no mundo empresarial. Schneider (1991) destaca que o franqueado terá o suporte de uma marca estabelecida, além de orientação, treinamento e supervisão oferecidos pelo franqueador, evitando assim maiores gastos decorrentes da falta de experiência na condução de um negócio.

Boe, Ginalschi e Henward (1987) acreditam que a principal razão pela qual um empreendedor opta pelo sistema de franquias é obter vantagens em um negócio testado e

comprovadamente bem-sucedido, uma marca já consolidada e a possibilidade de apoio técnico e financeiro contínuo. Caso contrário, ele provavelmente teria escolhido abrir um negócio sozinho ou adquirir um negócio já em funcionamento.

No entanto, apesar das vantagens existentes, também é necessário avaliar os desafios para aqueles que optam por esse modelo de negócio.

De acordo com Mauro (2006), como em todos os mercados, as franquias também apresentam desvantagens e riscos, como: excesso de controle externo por parte dos franqueadores, limitação da autonomia dos franqueados, custo de aquisição, localização exclusiva da franquia, sempre considerando os tipos e modalidades de cada uma.

Corroborando Mauro (2006), o SEBRAE (2022) aponta alguns cuidados que devem ser considerados ao optar pelo modelo de negócios de franquia:

- Pouca flexibilidade;
- Risco de ocorrência de falhas no sistema;
- Localização forçada.

Outros pontos que devem ser observados na escolha do sistema de franquia são:

- Pagamento obrigatório de taxas, que às vezes são elevadas;
- Dependência excessiva do franqueador;
- Manutenção rigorosa dos padrões, sem possibilidade de alteração ou desvio;
- Necessidade de autorização do detentor da marca desde a escolha de fornecedores até a realização de ações diferenciadas, com a aplicação de multas em caso de descumprimento;
- Risco de insucesso do franqueador, o que pode afetar toda a rede de franquias.

2.4 FRANQUIA K: SETOR DE ESTÉTICA

Considerando que estamos estudando uma franquia no ramo da estética, é importante compreender as características e participações desse negócio dentro do sistema de *franchising*.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o setor de estética no País teve um aumento de 567% entre 2014 e 2019. Nesse período, o número de empregados nesta área cresceu de 72 mil para mais de 480 mil, segundo dados da pesquisa realizada pela Associação. Por mais que a pandemia, iniciada em 2019 tenha reduzido a circulação de pessoas na rua, a indústria da beleza registrou um crescimento de quase 6% em 2020, conforme dados da ABIHPEC. Em 2021,

os números continuaram a crescer, com uma forte evolução de 5,6% nos primeiros quatro meses do ano.

Além disso, de acordo com a ABIHPEC, no ano de 2020, o Brasil prosseguiu como o terceiro maior consumidor no mercado de estética, ficando atrás somente dos Estados Unidos e da China.

Segundo as pesquisas de desempenho do setor de franquias no Brasil realizadas pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento de Saúde, Beleza e Bem-Estar, que inclui as franquias de estética, é o que mais fatura atualmente. No segundo trimestre de 2022, esse setor correspondeu a cerca de 23,96% de todo o faturamento das franquias. As franquias do segmento de Saúde, Beleza e Bem-Estar movimentaram mais de R\$ 11,5 milhões somente nesse período, o que representa um aumento de 20,1% em comparação ao mesmo período do ano anterior.

Outra informação importante sobre o investimento em franquias de beleza está relacionada ao mercado e aos consumidores. Segundo estudo feito pela Quórum Brasil (2017), 97% do público feminino brasileiro se importam com a sua aparência e consomem serviços e produtos de beleza. Entre os homens, esse percentual chega a 38%. Portanto, é compreensível o aumento do faturamento do setor e o crescimento exponencial do mercado.

2.5 FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO EM FRANQUIAS

Ao analisar os pontos desafiantes e desvantagens do sistema de franquias, é importante considerar as questões levantadas por Toledo e Proença (2005). Esses fatores podem gerar conflitos entre o franqueado e o franqueador e devem ser cuidadosamente observados no momento de aderir a uma franquia. Alguns desses pontos são:

a) Recrutamento e seleção do franqueado: A escolha adequada do franqueado e a compatibilidade com o sistema são fundamentais para garantir o sucesso da franquia. Um processo de seleção criterioso é necessário para garantir que o franqueado esteja alinhado com os valores e objetivos da franquia.

b) Seleção de ponto comercial e direitos territoriais: A seleção do local de operação da franquia e a definição dos direitos territoriais podem ser fontes de conflito. É importante que haja critérios claros e bem definidos para a seleção do ponto comercial, levando em consideração a densidade populacional e o potencial de faturamento.

c) Pagamento de *royalties* e fornecimento de informações: O correto pagamento de *royalties* e a prestação de contas são pontos sensíveis na relação entre franqueado e franqueador. É fundamental que haja transparência e clareza nesses processos, evitando conflitos decorrentes de desentendimentos financeiros.

d) Administração do fundo de propaganda: O fundo de propaganda deve ser administrado de forma separada das demais despesas do franqueador. É importante garantir que os recursos sejam utilizados adequadamente em ações promocionais que beneficiem toda a rede de franquias.

e) Supervisão e suporte: O suporte oferecido pelo franqueador ao franqueado é essencial para o sucesso da franquia. Conflitos podem surgir quando os franqueados sentem que o franqueador deixou de prestar os serviços necessários ou quando há falta de comunicação e apoio adequados.

f) Controle de qualidade: A manutenção da qualidade dos produtos e serviços é fundamental para a proteção da imagem da marca e para garantir a uniformidade das operações do negócio. É importante que o franqueador estabeleça padrões claros e fiscalize o cumprimento desses padrões por parte dos franqueados.

g) Tratamento desigual: Os franqueados esperam que o sistema seja uniforme e que não haja tratamento desigual entre eles. Qualquer percepção de arbitrariedade ou desigualdade no tratamento pode gerar ressentimento e hostilidade entre os franqueados.

h) Crescimento rápido: O crescimento rápido da franquia pode trazer desafios se não houver uma infraestrutura adequada e um comprometimento com os resultados dos franqueados no longo prazo. É importante que o franqueador esteja preparado para oferecer suporte e qualidade, em vez de focar apenas nas vendas e no lucro imediato.

Considerar esses pontos desafiantes auxiliará na compreensão dos possíveis obstáculos e desvantagens que podem surgir ao aderir a um modelo de franquia. Dessa forma, os empreendedores poderão tomar decisões mais informadas e buscar soluções para minimizar esses desafios, visando ao sucesso do negócio.

Os pontos adicionais mencionados pelo SEBRAE (2018) são igualmente relevantes na análise do sistema de franquias. Eles destacam aspectos estratégicos e operacionais que podem impactar o sucesso ou insucesso de uma franquia. Esses pontos incluem:

- Planejamento estratégico: É fundamental elaborar um plano estratégico que estabeleça objetivos claros e defina estratégias de expansão e posicionamento de mercado. Isso ajudará a orientar as ações da franquia e garantir seu crescimento sustentável.

- **Afinidade com o segmento de negócio:** É importante que o franqueado tenha afinidade e conhecimento sobre o segmento em que a franquia atua. Isso facilitará a identificação com o negócio, a compreensão do mercado e a tomada de decisões adequadas.

- **Estratégias de *marketing*:** Ter estratégias de *marketing* bem definidas e implementá-las de maneira assertiva é essencial para atrair clientes e promover a marca. O franqueado deve estar preparado para executar as estratégias de *marketing* estabelecidas pelo franqueador e adaptá-las conforme necessário.

- **Escolha da localização:** A escolha correta da localização da unidade da franquia é crucial para o sucesso do negócio. Deve-se considerar cuidadosamente as variáveis que envolvem o negócio e o perfil do público-alvo, a fim de encontrar um local que proporcione visibilidade, acesso conveniente e potencial de demanda.

- **Parcerias com fornecedores:** Estabelecer parcerias com fornecedores confiáveis e que ofereçam boas condições de preço e qualidade é fundamental para garantir o abastecimento adequado dos produtos ou serviços da franquia. Essas parcerias podem contribuir para a satisfação dos clientes e para a rentabilidade do negócio.

No estudo realizado pela Franchise Solutions (2018), foram identificados os cinco principais erros cometidos por franquias que acabam fechando as portas:

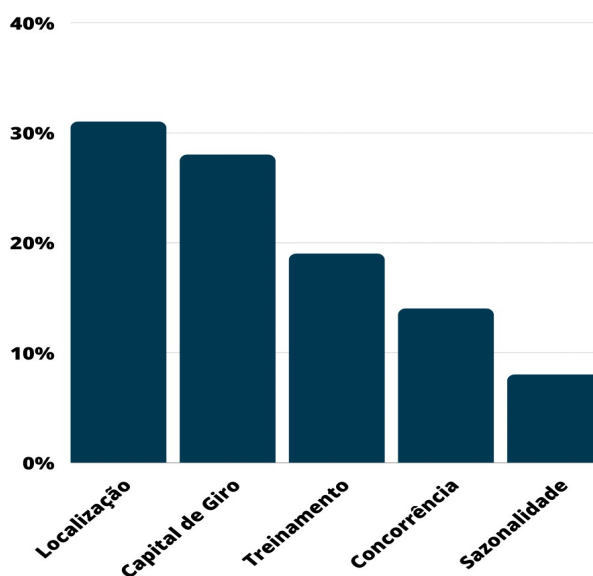


Gráfico 1- 5 Principais Motivos para Fechamento de Franquias

Fonte: *Franchise Solutions (2018)*

A pesquisa realizada com franqueados que enfrentaram o fracasso de seus empreendimentos nos últimos dois anos, abrangendo diversos setores, é uma fonte relevante para compreender as possíveis causas de insucesso no sistema de franquias. O

resultado que destaca a má localização do ponto comercial como um dos principais fatores contribuintes para o insucesso está em consonância com a literatura existente sobre o tema.

É importante ressaltar que o fracasso de uma franquia pode ser influenciado por diversas variáveis, tais como falta de capital de giro, localização inadequada, problemas de gestão, entre outros. Portanto, cabe ao empreendedor analisar cuidadosamente todas as variáveis relacionadas ao investimento em uma franquia antes de iniciar o negócio. Além disso, é fundamental que o franqueado esteja alinhado e comprometido com os processos e diretrizes estabelecidos no planejamento da empresa, monitorando e fazendo as alterações necessárias de acordo com a realidade do negócio.

Essas conclusões reforçam a importância de um planejamento estratégico sólido, uma seleção criteriosa do ponto comercial, a disponibilidade de capital de giro adequado e a gestão eficiente da unidade franqueada, a fim de aumentar as chances de sucesso no sistema de *franchising*. Essas são medidas essenciais para mitigar os riscos e maximizar as oportunidades de um empreendimento franqueado prosperar.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão descritos os métodos e técnicas utilizados para a coleta dos dados necessários para o estudo. Serão abordados o tipo de pesquisa adotado, a natureza do estudo, a amostra utilizada e os métodos de coleta de dados empregados.

3.1 TIPO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa adotado neste estudo é a pesquisa qualitativa. Essa escolha foi feita com base nos objetivos e na natureza do estudo, buscando obter uma compreensão aprofundada das principais causas de insucesso das clínicas franqueadas X, Y, Z e W da rede de franquias K.

A natureza da pesquisa é exploratória e descritiva. Essa escolha foi feita para explorar e descrever as características do sistema de franquias, os perfis dos empreendedores franqueados, o processo de adesão à franquia K, e identificar as facilidades e dificuldades na gestão das franqueadas.

A amostra utilizada neste estudo consiste em uma amostragem não probabilística por acessibilidade.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com as empreendedoras franqueadas, análise documental dos contratos de franquia, e observação direta das operações das clínicas. Esses procedimentos foram escolhidos para obter informações detalhadas sobre as principais causas de insucesso, as percepções e experiências das empreendedoras franqueadas, e analisar os documentos relevantes relacionados às clínicas franqueadas.

A utilização desses métodos e técnicas de pesquisa permitiu obter dados abrangentes e relevantes para a análise das principais causas de insucesso das clínicas franqueadas, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa possui uma natureza aplicada e caráter descritivo, buscando fornecer descrições detalhadas do fenômeno em questão com base nas informações obtidas por meio das entrevistas. Além disso, a pesquisa também tem um caráter explicativo, uma vez que visa identificar as causas ou fatores relacionados ao insucesso das franquias.

A abordagem descritiva permite uma compreensão aprofundada dos elementos e processos envolvidos no tema em estudo, enquanto a abordagem explicativa busca ir além

da descrição, procurando elucidar as razões e fatores que contribuem para o insucesso das franquias.

Dessa forma, o uso dessas abordagens de pesquisa tem como objetivo principal contribuir de maneira significativa para alcançar os propósitos gerais do estudo, fornecendo conhecimentos que possam ser aplicados na solução dos problemas específicos relacionados ao insucesso das franquias.

Ao adotar uma abordagem tanto descritiva quanto explicativa, espera-se obter uma visão abrangente e aprofundada das causas do insucesso das franquias, o que permitirá identificar potenciais soluções e estratégias para melhorar o desempenho das franquias estudadas.

3.3 SUJEITO DA PESQUISA

Conforme Ruiz (1996, *apud* AGUIAR, 2008), o termo ‘sujeito’ em uma pesquisa refere-se à pessoa, evento ou fenômeno que é objeto de estudo. Neste caso, os sujeitos desta pesquisa são empreendedoras de franquias de estética que residem nos estados de São Paulo, Paraíba, Rio Grande do Sul e Rondônia. Essas empreendedoras foram as principais participantes da pesquisa, fornecendo informações relevantes para a compreensão do tema em estudo.

3.4 COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista. Conforme Minayo (2002, p. 57), a entrevista é amplamente utilizada como procedimento no trabalho de campo, permitindo ao pesquisador obter informações por meio da fala dos atores sociais. É importante ressaltar que a entrevista não se trata apenas de uma conversa casual e neutra, mas sim de um meio de coletar os relatos e fatos relatados pelos participantes. Nesse sentido, a entrevista é entendida como uma conversa direcionada com objetivos claros.

Godoy (2005) classifica as entrevistas qualitativas em três tipos: estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas. Na presente pesquisa, foi adotado o tipo de entrevista semiestruturada, que combina características dos outros dois tipos. Ela é composta por perguntas previamente elaboradas e escritas, mas também permite a flexibilidade de criação de novas questões durante a conversa. Isso permite que o entrevistador formule novos questionamentos de acordo com o contexto da entrevista, ao passo que o entrevistado

tem a liberdade de falar de maneira mais espontânea sobre o tema em questão, contribuindo para uma reflexão mais profunda sobre a problemática abordada.

Dessa forma, a escolha da entrevista semiestruturada como método de coleta de dados permitiu tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado uma maior flexibilidade na abordagem do tema, facilitando a compreensão efetiva da problemática investigada.

As entrevistas foram realizadas através do *Google Meet*, seguindo um roteiro que se encontra no Apêndice A deste trabalho.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Durante o processo de coleta de dados, foi possível identificar os perfis das empreendedoras e da franquia, sendo que a identidade específica da franquia não será divulgada, mas os resultados poderão ser analisados levando em consideração a área de atuação da empresa. Por meio das informações obtidas nas entrevistas, em conjunto com o referencial teórico, foi possível alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresentará os resultados obtidos por meio da pesquisa, que buscou investigar as causas e fatores relacionados ao insucesso das franquias. Utilizando uma abordagem descritiva e explicativa, foram realizadas entrevistas com empreendedoras de franquias, cujas respostas analisadas em conjunto com o referencial teórico.

Com objetivo de preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, adotaremos a letra K quando se tratar da franquia/franqueador e X, Y, Z e W quando o texto se referir as empresárias franqueadas, cujas identidades também deverão ser mantidas em sigilo.

Ao longo do estudo, foi possível identificar os perfis das empreendedoras e obter *insights* valiosos sobre as características das franquias analisadas. Embora a identidade específica das franquias não tenha sido divulgada, a área de atuação das empresas foi considerada durante a análise dos resultados.

Neste contexto, os resultados obtidos na pesquisa oferecem uma base sólida para a identificação de potenciais soluções e estratégias que visem melhorar o desempenho das franquias estudadas. A análise dos dados coletados permitirá a elaboração de recomendações práticas, com o objetivo de auxiliar os empreendedores e as franquias a enfrentarem os desafios e superarem as dificuldades encontradas no mercado.

A seguir, serão apresentados os principais resultados da pesquisa, destacando as principais conclusões e *insights* obtidos.

4.1 Resultados referentes ao primeiro objetivo específico (Traçar o perfil dos empreendedores franqueados, levando em consideração sua experiência anterior e motivação para aderir à franquia)

4.1.1 Local de residência

Com base nas informações fornecidas, podemos observar que os locais de residência das franqueadas são diversos, abrangendo diferentes regiões do Brasil. Temos do Estado da Paraíba (a qual chamaremos de X), Rio Grande do Sul (a qual chamaremos de Y), São Paulo (a qual chamaremos de Z) e Rondônia (a qual chamaremos de W). Essa variedade geográfica nos possibilitou uma melhor análise de diferentes contextos regionais e culturais.

4.1.2 Faixa etária

As franqueadas X, Y e Z possuem de 35 a 44 anos, enquanto a W se encontra na faixa de 25 a 34 anos. Em geral, a adesão de franqueadas de diferentes faixas etárias ao modelo de negócio de franquia mostra que essa modalidade atrai empreendedoras de diversas idades.

4.1.3 Grau de escolaridade antes e depois de abrir a clínica

Todas as entrevistadas possuem nível superior ou pós-graduação. Esta informação vai de encontro com Castilho (2007), que conclui que o *franchising* é escolhido, na maioria das vezes, por pessoas mais esclarecidas, já que 61% destas possuem nível superior. Em geral, é positivo observar que as franqueadas possuem níveis de escolaridade elevados. Entretanto, apesar do nível de escolaridade no ato da abertura da clínica, as franqueadas X e Y perceberam ao longo da gestão de suas unidades, a necessidade de se especializar na área de atuação da sua empresa.

4.1.4 Experiência profissional prévia à abertura da franquia

Com base nas respostas fornecidas, somente uma franqueada (Z) já trabalhava na área de atuação da franquia. As demais entrevistadas eram de áreas totalmente diferentes da escolhida. Enquanto a franqueada X atuava na área de educação, a franqueada Y atuava no ramo bancário e a franqueada W trabalha com a área agrônoma.

4.1.5 Possui ou já possuiu outra empresa além da franquia?

Com base nas respostas fornecidas, é interessante observar que todas as franqueadas responderam "não" à pergunta sobre possuir ou ter possuído outra empresa além da franquia. Isso indica que esses entrevistados optaram por iniciar sua jornada empresarial diretamente por meio do modelo de negócios de franquia, sem ter experiências anteriores com outras empresas.

A escolha das entrevistadas em aderir ao modelo de franquia como sua primeira experiência empreendedora indica a confiança e o interesse em aproveitar os benefícios e oportunidades oferecidos por esse modelo de negócios. Cada franqueada pode ter suas razões individuais para essa escolha, mas em geral, elas optaram por ingressar no mundo empresarial por meio de uma estrutura estabelecida e com suporte, visando maximizar suas chances de sucesso.

4.1.6 Ano em que foi aberta a unidade franqueada

Considerando as respostas fornecidas, a maioria das unidades foi aberta em 2019, com três unidades abertas nesse ano (X, Y e W). Apenas a unidade Z foi aberta em 2020.

Não foram fornecidos detalhes adicionais sobre as razões específicas para a escolha desses anos. Portanto, não é possível fazer uma análise mais aprofundada sobre o impacto do ano de abertura na performance das unidades.

4.1.7 Origem do capital inicial (empréstimo de familiares, economias pessoais, recursos de empréstimo, outra fonte).

No primeiro caso, a empreendedora X utilizou suas economias pessoais como fonte de capital inicial para abrir a clínica.

No segundo caso, a empreendedora Y utilizou recursos pessoais obtidos após a venda de um imóvel como capital inicial para o negócio.

No terceiro caso, a empreendedora Z utilizou suas economias pessoais e recorreu a um empréstimo de familiares para obter o capital inicial necessário para a abertura da clínica.

No quarto caso, a empreendedora W mencionou apenas que obteve um empréstimo como fonte de capital inicial, sem especificar a origem desse empréstimo.

Com base nessas informações, é possível observar que as fontes de capital inicial variam entre economias pessoais, recursos provenientes da venda de um imóvel e empréstimos de familiares. Cada empreendedor encontrou uma maneira diferente de financiar a abertura de suas clínicas franqueadas. Essas escolhas podem ter sido influenciadas por fatores como disponibilidade de recursos pessoais, situação financeira e suporte da família.

4.1.8 Tinha/tem funcionários na unidade? Em caso afirmativo, quantos?

Exceto a franqueada Z que já tinha formação e já atuava na área, as demais entrevistadas iniciaram com 2 funcionárias nas suas clínicas, conforme orientação da Franqueadora K. A detentora da marca na sua planilha de estimativas de ganhos e gastos, apresentadas no primeiro contato com as franqueadas, incluía o gasto previstos com duas funcionárias na equipe, uma voltada para o atendimento e a parte administrativa e outra responsável pelas operações estéticas. Entretanto, foi relatado pelas franqueadas X e Y que,

além de ser um gasto muito grande manter as duas funcionárias, principalmente no período de pandemia e pós-pandemia, houve muito problemas de desempenho com estas funcionárias, o que levou a um grande desgaste em suas relações profissionais.

4.1.9 Quantas horas, em média, você trabalha/trabalhava por dia?

Com base nas respostas, é possível observar que as empreendedoras dedicavam uma quantidade significativa de horas ao trabalho em suas clínicas. As cargas horárias variavam de 8 a 12 horas por dia, dependendo do caso.

4.1.10 Como é/era sua rotina na gestão da clínica?

As entrevistadas relataram uma grande variedade de atividades na gestão de suas clínicas. Isso inclui atendimento aos clientes, agendamentos, controle de estoque, finanças, compras, limpeza e organização do espaço, além do planejamento de estratégias de *marketing*. A rotina pode variar dependendo das responsabilidades assumidas por cada empreendedor e do suporte disponível.

4.2 Resultados referentes ao segundo objetivo específico (Compreender o processo de adesão à franquia K, investigando modelo de negócio e suporte oferecido aos franqueados).

4.2.1 O que levou você a entrar neste ramo de negócio?

No período pós-guerra, quando o *franchising* ainda estava sendo descoberto como modelo de negócio, esta modalidade foi uma excelente opção para os soldados que voltavam da guerra, uma vez que estes estavam com pouca ou sem quaisquer perspectivas financeiras. Por isso, viram no *franchising* um meio financeiramente mais acessível de entrar no mercado. (SIMÃO, 1993).

Com base nas entrevistas realizadas, obtivemos as seguintes informações:

A empreendedora X relata que a motivação para entrar neste ramo de franquia se deu a promessa de retorno financeiro breve, suporte e uma marca previamente consolidada no mercado.

A empreendedora Y menciona que sua entrada no ramo de negócio foi motivada pela insatisfação com seu emprego anterior.

A empreendedora Z junto ao seu marido optaram por investir em um segmento do qual a empreendedora já tinha conhecimento como funcionária. Eles acreditavam que teriam mais facilidade em tocar o negócio, principalmente no aspecto operacional. No entanto, eles reconhecem que ainda precisam aprender e evoluir como empresários para recuperar o investimento feito.

Por fim, a empreendedora W menciona que a motivação para entrar no ramo de negócio foi tentar um investimento com retorno.

Em resumo, as respostas das empreendedoras X, Y, Z e W mostram diferentes motivações para investir em franquias, desde a busca por um retorno rápido, suporte e uma marca consolidada, passando pela insatisfação com o emprego anterior, o conhecimento prévio do setor de atuação e a expectativa de um investimento com retorno financeiro.

Apesar de variarem entre si, as respostas das franqueadas X e W remetem ao contexto pós-guerra, conforme citado anteriormente.

4.2.2 Como foi o processo de seleção da franquia K? Por que você a escolheu?

Alguns fatores são determinantes para a escolha de uma franquia durante a abertura de um empreendimento. Entre elas destacam-se: identificação com o negócio e a marca, a franquia possuir um formato determinado e muitas vezes de sucesso, vontade de comandar um negócio próprio, assessoria geral fornecida pelo franqueador e a exclusividade (PLÁ, 2001).

Segundo as respostas obtidas, a empreendedora X tinha considerado outra área de negócio, mas devido à influência que recebeu e à oportunidade na região escolhida, optou pela área da estética.

Já no caso da franqueada Y, foi levado em consideração o valor inicial do investimento, buscando algo dentro de seus recursos financeiros. No entanto, ela menciona que o valor inicial apresentado pela franquia não era realista e que acabaram investindo muito mais do que o esperado.

No caso da empreendedora Z, já havia algum conhecimento sobre a franquia K, pois trabalhou em uma unidade anteriormente.

Já para a empresária W, a escolha da franquia K foi baseada na facilidade de parcelamento e na percepção de que o ramo de estética oferece uma grande demanda de clientes

Em resumo, as franqueadas selecionaram a franquia K por motivos variados, como a influência recebida, a oportunidade de negócio na região, o valor inicial do investimento, o conhecimento prévio sobre a franquia e a percepção da demanda de clientes no ramo da estética. É fundamental que os empreendedores realizem uma análise criteriosa dos fatores envolvidos na escolha de uma franquia, considerando tanto aspectos financeiros quanto a afinidade com o negócio e o potencial do mercado.

4.2.3 Quais as dificuldades encontradas no dia a dia da empresa e como as enfrentou? Você teve apoio? Se sim, quem e como?

Para a franqueada X, houve dificuldades relacionadas ao suporte da franquia. Ela menciona que a franquia não entendia as demandas da região, faltava no atendimento e às vezes era intransigente com os pedidos feitos por ela. Para superar essas dificuldades, não foram fornecidas informações específicas sobre as medidas tomadas.

A entrevistada Y menciona que no início enfrentou dificuldades na gestão de pessoas. Ela dava cursos, mas as profissionais começaram a atender por conta própria, o que resultou em várias trocas de funcionários. Além disso, a pandemia afetou o negócio, exigindo o fechamento temporário da clínica. A empreendedora também menciona que enfrentou concorrência com a abertura de três clínicas de depilação na cidade, em um mercado retraído. Para enfrentar essas dificuldades, a empreendedora aprendeu a investir melhor e a cortar custos. Além disso, ela começou a atender pessoalmente após se formar.

A empreendedora Z destaca dificuldades relacionadas ao alcance de novos clientes e ao *marketing* fraco e pouco divulgado pela franquia. Ela menciona que as sugestões fornecidas pela franquia são vagas e pouco tangíveis, como acrescentar serviços e fazer promoções com valores muito reduzidos. Para enfrentar essas dificuldades, a empreendedora sugere a contratação de funcionários para delegar parte das tarefas operacionais e focar na gestão.

Para a franqueada W, assim como para a franqueada X, é evidenciado a falta de suporte da franqueadora.

Com base nessas informações, é possível observar que os empreendedores enfrentaram várias dificuldades no dia a dia de suas empresas. Isso inclui problemas de

suporte da franquia, gestão de pessoas, concorrência no mercado e questões relacionadas ao *marketing* e alcance de clientes.

4.3 Resultados referentes ao terceiro objetivo específico (Identificar as facilidades oferecidas aos franqueados no momento de ingresso na rede de franquias K, como treinamentos, fornecimento de materiais e suporte inicial).

4.3.1 Como foi o processo de escolha dos locais da sua unidade, dos fornecedores de produtos e equipamentos? Como a franqueadora auxiliou?

De acordo com SEBRAE (2018) a responsabilidade pela escolha do ponto comercial e seus custos é do franqueado. Entretanto, o franqueador deve assessorar no processo de escolha e verificar se corresponde às normas e padrões da empresa, principalmente no *layout*. Com esta parte definida, é possível a abertura da unidade franqueada.

Para a empreendedora X a escolha do local da unidade foi inicialmente baseada em pesquisas de movimento. Posteriormente, a franqueadora enviou uma pesquisa com possíveis regiões, mas o ponto indicado por ela, apesar de ter muitas pessoas circulando, não gerava movimento na unidade, por ser uma área de passagem.

Para a franqueada Y, a franqueadora K olhou nos sites de imobiliárias locais para sugerir possíveis locais, mas a negociação final foi feita pelos empreendedores. Quanto aos fornecedores de produtos e equipamentos, a franqueadora indicou quais marcas homologadas deveriam ser utilizadas. Isso sugere que a franqueadora ofereceu orientações e diretrizes, mas não participou diretamente da negociação do local ou da escolha dos fornecedores.

Para a empreendedora Z, a franqueadora sugeriu locais distantes e de pouco movimento, o que não foi benéfico para a unidade. Além disso, a franqueadora não alertou sobre o tamanho excessivo do espaço alugado, que agora é considerado grande demais e desnecessário. Em relação aos fornecedores de produtos e equipamentos, a franqueadora indicou marcas homologadas, mas não ajudou na aquisição.

Para a unidade da empreendedora W, a franqueadora apresentou o plano e informou o custo, mas não ofereceu muitas possibilidades de personalização.

Com base nessas respostas, é possível observar uma variedade de experiências em relação ao auxílio da franqueadora na escolha dos locais das unidades e dos fornecedores de produtos e equipamentos. Em alguns casos, a franqueadora ofereceu sugestões e

indicações de marcas homologadas. No entanto, em outros casos, houve falta de orientação adequada ou sugestões inadequadas de locais.

4.3.2 Quais foram as suas expectativas em relação à franquia antes de investir?

No relacionamento franqueador-franqueado são geradas expectativas mútuas para a prestação de serviços de cada uma das partes (ROCHA, 2010).

As relações entre as partes ocorrem de forma que o franqueador presta serviços ao franqueado, como treinamentos, assistências técnica e comercial contínuas, entre outros serviços e, por isto, recebe uma soma monetária fixa (taxa de franquia) e parcelas das vendas das unidades franqueadas sob a forma, por exemplo, de *royalties* e/ou taxa de publicidade (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Com base nas respostas obtidas, as expectativas em relação à franquia eram as melhores possíveis. Entre elas, esperava-se que a franquia auxiliasse na captação e treinamento de funcionários, gestão e *marketing*. As empreendedoras esperavam que a franquia fornecesse suporte em áreas nas quais ela não tinha experiência e que a franquia fosse uma escolha acertada e lucrativa.

4.3.3 Como foi o processo de capacitação e treinamento oferecido pela franqueadora a você e seus funcionários?

Assim como aponta esta pesquisa, grande parte dos empreendedores que optam pelo sistema de franquia, buscam este modelo justamente pela falta de experiência anterior na área e pelas promessas realizadas pela franqueadora. Um ponto importante das obrigações da franqueadora é o treinamento:

O plano de treinamento é um dos fundamentos do *franchising*, pois é a chance de as pessoas sem experiência prévia receberem, além de uma marca, *todo know-how* do produto, serviço e operação de um determinado negócio. Portanto, não existe *franchising* sem um plano adequado de treinamento. A duração e o escopo do plano de treinamento dependerão do tipo de negócio. O importante é que o franqueado inicie sua gestão com o conhecimento suficiente para ser bem-sucedido. Além disso, a fase inicial é a mais crítica. É quando o franqueado está mais nervoso, sua equipe está iniciando-se e precisa causar boa impressão ao consumidor. (MAURO, 1999 p. 139)

A empreendedora X aponta que foi proposto um treinamento obrigatório na matriz da franqueadora, que ficava em outro estado. No entanto, a empreendedora relata que o

treinamento não tinha embasamento teórico/prático e exigia a participação de todos, mesmo para aqueles que não atuariam diretamente na operação.

A franqueada Y relata que os empreendedores gastaram com deslocamentos para participar do treinamento presencial na franqueadora. No entanto, eles mencionam que o treinamento ensinava apenas como aplicar os procedimentos, mas não como gerar resultados ou lidar com problemas ou falhas nos equipamentos.

Para a entrevistada Z o treinamento presencial foi considerado bom e atencioso pelos empreendedores. Eles destacam que uma das pessoas responsáveis pelo treinamento era uma profissional competente.

A empreendedora W menciona que foi treinada apenas uma vez e que não houve mais acompanhamento por parte da franqueadora.

Com base nessas respostas, é possível observar uma variedade de experiências em relação ao treinamento oferecido pela franqueadora. Alguns empreendedores relatam treinamentos obrigatórios que podem ter sido limitados ou não relevantes para suas funções específicas, enquanto outros destacam treinamentos presenciais positivos, embora nem sempre sejam fornecidos detalhes sobre o conteúdo do treinamento ou o acompanhamento contínuo.

4.3.4 Quais foram as principais promessas feitas pela franqueadora? Elas foram cumpridas?

Para Cohen e Silva (2000), a confiança do franqueado no seu franqueador está ligada ao cumprimento do contrato e de promessas informais, além de valores éticos e transparência nos negócios.

Baseado nas entrevistas realizadas, a franqueada X revela que a franqueadora fez várias promessas, como retorno no investimento em 9 meses, apoio total antes e durante a implantação e equipe de *marketing* disponível. No entanto, essas promessas não foram cumpridas. A empreendedora relata que, quando precisava de suporte, a franqueadora se esquivava e não respondia adequadamente.

A franqueada Y também relata que a franqueadora fez promessas que se mostraram irrealistas. O faturamento não correspondeu ao prometido, o banco de dados de profissionais disponíveis não era eficaz e não houve trabalho de *marketing*. Além disso, a empreendedora menciona que pagava um fundo que não servia para nada e que a

franqueadora não oferecia auxílio em nenhuma área. Também destaca que a franqueadora ganhava em cima dos produtos e equipamentos adquiridos através deles.

Apesar da empreendedora Z não se recordar das promessas feitas pela franqueadora, ela expressa desconfiança de que as franquias estão realmente interessadas em receber os *royalties* e tributos, e que não há interesse real em ajudar os franqueados a terem sucesso.

Corroborando com as respostas das franqueadas X e Y, a empreendedora W relata que nenhuma promessa feita pela franqueadora foi cumprida.

Com base nessas respostas, é evidente que em todos os casos mencionados, as promessas feitas pela franqueadora não foram cumpridas. As franqueadas relatam falta de suporte, promessas irrealistas, ausência de trabalho de *marketing*, fundos pagos sem benefícios claros e falta de auxílio em diferentes aspectos do negócio.

4.4 Resultados referentes ao quarto objetivo específico (Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos franqueados na gestão das clínicas e como essas dificuldades afetaram o desempenho das clínicas X, Y, Z e W).

4.4.1 Quais foram as principais dificuldades encontradas por você para gerenciar sua unidade?

Franqueados, que em grande parte das vezes não tem experiência como gestor, enfrentam dificuldades com variáveis controláveis, como: definições de tarefas, autoridade e responsabilidade com controle de estoque, manutenção da loja e aspectos financeiros (BERMAN E EVANS, 1998).

Para a franqueada X, as principais dificuldades mencionadas incluem a baixa demanda, a divulgação inadequada, a dificuldade em entender o público-alvo e o surgimento de concorrentes desleais.

No caso da empreendedora Y, uma das principais dificuldades foi encontrar profissionais qualificados no início. Além disso, a concorrência e um mercado com receio de gastar afetou bastante o movimento, que impacta a demanda pelos serviços oferecidos pela unidade.

Para a empreendedora Z, a parte mais difícil é todo o gerenciamento da clínica, uma vez que ainda tem que cuidar da parte operacional.

Por fim, a empreendedora W menciona a falta de apoio e instruções por parte da franqueadora como uma das principais dificuldades.

4.4.2 Quais eram as restrições impostas pela franqueadora aos franqueados durante a operação da sua unidade?

O modelo de negócios de franquia funciona baseado em um contrato que determina deveres e direitos do franqueador e do franqueado (ALBUQUERQUE; ANDRADE, 1996).

Apesar de existir este contrato, o relacionamento existente entre franqueado-franqueador pode gerar comportamentos de poder, dependência e conflitos, porque o franqueado pode não concordar com as restrições do franqueador (TIKOO, 2005).

Conforme respostas das entrevistas, para a franqueada X, as restrições mencionadas incluem serviços sem flexibilidade de preços e condições, *marketing* dedicado limitado, pouca oferta de serviços e restrições na divulgação.

No caso da franqueadora Y, as restrições incluem padrões de cores específicos, determinados serviços que os franqueados não podiam realizar, uso obrigatório de fornecedores homologados, mesmo que os produtos fossem mais caros do que comprar de um distribuidor regional, e equipamentos homologados que exigiam manutenção em uma região distante, resultando em custos adicionais de transporte.

Já para as empreendedoras Z e W, a restrição mencionada é o pagamento de *royalties* por algo que não proporcionava retorno adequado. Isso sugere que as franqueadas podem ter considerado os *royalties* pagos à franqueadora como excessivos em relação aos benefícios e suporte recebidos.

4.4.3 Como a crise econômica (pandêmica) que o país atravessou a partir do ano de 2020 afetou o desempenho da sua unidade?

Com o advento da pandemia da Covid-19, várias empresas dos mais variados setores da economia sofreram impactos negativos devido ao fechamento temporário durante o período de quarentena. Entretanto, apesar da situação desfavorável, algumas empresas do setor de beleza e estética conseguiram manter ou até ampliar os níveis de faturamento, desde o começo da pandemia em março (FRANQUIA PRESS, 2020).

Para a franqueada X, a unidade foi afetada diretamente pela crise, uma vez que não era possível prestar atendimento presencial. Isso resultou em suspensão temporária das atividades da unidade, impactando negativamente seu desempenho financeiro.

No caso da franqueada Y, apesar do fechamento temporário da unidade durante algumas semanas, o faturamento da clínica foi o melhor em anos. Isso pode ser atribuído ao fato de que as restrições de viagens levaram as pessoas a investirem mais em serviços estéticos locais, compensando assim a perda inicial durante o período de fechamento.

A unidade da empreendedora Z abriu em agosto de 2020, durante a pandemia. A inauguração foi adiada devido à classificação dos serviços oferecidos como não essenciais. Isso indica que a unidade enfrentou restrições operacionais desde o início, o que pode ter impactado seu desempenho e sua capacidade de atingir o potencial total de clientes e receita.

A franqueada W menciona-se que o ramo de negócio precisava permanecer fechado durante a pandemia. Essa restrição afetou diretamente a capacidade da unidade de operar e gerar receita durante esse período.

4.4.4 Quais foram as principais estratégias de *marketing* utilizadas pela franqueadora e como elas funcionavam na sua unidade?

Para Kotler e Armstrong (2003, p.3), “o *marketing* não deve ser entendido apenas no sentido de efetuar uma venda, mas, em satisfazer as necessidades dos clientes. A venda é concretizada após a produção do produto”.

Os franqueados, ao adquirirem uma unidade franqueada, além dos *royalties*, são cobrados também pelo fundo de propaganda/publicidade. Segundo a ABF (2015), este fundo nada mais é do que o resultado da soma da contribuição paga por cada franqueado para custear as ações de *marketing* da rede, aumentando assim as chances de a franquia atrair e manter clientes.

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, a unanimidade entre as franqueadas é de que a franquia cobrava o fundo, porém este trabalho de *marketing* não supria as necessidades das unidades. Além de serem postagens com uma comunicação muito voltada a realidade da franquia e não das unidades franqueadas, não havia personalização e, segundo as entrevistadas, essas postagens não eram eficazes em gerar desejo ou atrair clientes.

Todas as empreendedoras precisaram buscar agências ou profissionais da área de *marketing* e/ou publicidade externos para fazerem a divulgação de suas clínicas, gerando ainda mais custo para elas.

4.4.5 Como era a sua relação com seus funcionários e como isso afetou o desempenho da sua unidade?

Com base na Pesquisa Desafios dos Empreendedores Brasileiros, realizada pela *Endeavour* com o apoio da *Neoway* e coleta do Datafolha em 2016, o maior desafio para estes empreendedores tem sido a gestão de pessoas.

De acordo com as entrevistas realizadas, a franqueada X menciona que no início havia problemas de comprometimento por parte dos colaboradores, o que afetou o atendimento ao cliente e a retenção deles.

No caso da franqueada Y, houve dificuldades no início para delegar tarefas e cobrar desempenho dos funcionários. Essas dificuldades resultaram em várias trocas de funcionários, o que gerou custos adicionais para a unidade.

A franqueada Z nunca teve funcionários, por esse motivo não há informações adicionais.

Já para a empreendedora W, a relação com os funcionários era ótima e a entrevistada relata que havia uma sinergia entre eles.

4.4.6 Como as clínicas concorrentes na mesma região afetaram o seu desempenho?

Segundo Dornelas (2023), conhecer a concorrência é obrigação de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado.

Com base nas entrevistas realizadas, há uma consonância entre todas as entrevistadas: a concorrência surgiu de forma acelerada e apresentando preços menores e vantagens muito maiores aos clientes do que as estabelecidas pela franquia K.

Logo, houve um impacto negativo nas demandas das unidades franqueadas que não possuíam tanta flexibilidade para mudar suas estratégias competitivas.

4.4.7 Você acredita que a franqueadora poderia ter lhe auxiliado mais?

Com base nas respostas, há uma unanimidade: há uma expectativa de que a franqueadora poderia ter oferecido mais auxílio e suporte às franqueadas. Todas as empreendedoras sentem que a franqueadora não cumpriu suas responsabilidades em fornecer orientação, suporte e assistência necessários para o sucesso das unidades. Essa

percepção indica uma falta de satisfação com a franqueadora e uma possível lacuna na relação entre a franqueadora e as franqueadas.

4.4.8 Em qual momento foi identificado a necessidade de encerrar o contrato com a franquia? Quais fatores você acredita que foram determinantes para isso?

MAZERO (2002) observa que a maioria dos envolvidos no término do relacionamento no *franchising* deveria estar mais interessada em buscar soluções alternativas, já que o fim do relacionamento rara mente resulta em ganhos para ambas as partes.

Porém, com base nas respostas, foi identificado que a necessidade de encerrar o contrato com a franquia surgiu principalmente no primeiro ano de funcionamento, e em um caso específico, após completar dois anos e em nenhum dos casos a franqueadora K se mostrou disposta ou interessada a encontrar soluções.

Alguns fatores determinantes para essa decisão foram:

- Restrições e falta de flexibilidade: As franqueadas sentiram que as restrições impostas pela franquia limitavam sua capacidade de inovar e oferecer outros tratamentos. Isso resultou em uma falta de liberdade para tomar decisões e adaptar-se às demandas do mercado local.
- Falta de suporte e comunicação: A falta de suporte adequado por parte da franqueadora foi outro fator importante. As franqueadas sentiram dificuldade em obter assistência e comunicação da franqueadora, o que levou à frustração e à sensação de abandono.
- Aumento das dívidas: A falta de retorno financeiro e o aumento contínuo das dívidas também contribuíram para a decisão de encerrar o contrato com a franquia. As franqueadas perceberam que os custos associados à franquia não eram compensados pelos benefícios recebidos.

Esses fatores combinados levaram à conclusão de que a continuidade com a franquia não era viável ou vantajosa. A falta de suporte, restrições e dificuldades financeiras foram determinantes para a decisão de encerrar o contrato e buscar outras opções para o negócio.

4.4.9 Quais foram as principais lições aprendidas e como você acredita que isso pode ser aplicado em futuros empreendimentos?

Em todas as entrevistas realizadas, as empreendedoras refletem um enorme desapontamento ou frustração com a escolha da franquia K. Quando questionadas sobre possíveis lições que poderiam ser aplicadas no futuro ou para empreendedores que estão refletindo sobre o investimento nesta modalidade de negócios, as principais recomendações são as seguintes:

- Dominar a área de atuação: Ter um conhecimento aprofundado e especializado na área de negócio é essencial para tomar decisões informadas e eficazes. Isso inclui entender os tratamentos, as demandas do mercado, os custos operacionais e as estratégias de *marketing* mais eficazes.
- Análise de custos operacionais: É importante realizar uma análise detalhada dos custos operacionais e identificar oportunidades de redução de despesas. Isso pode ajudar a melhorar a rentabilidade do negócio e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.
- Avaliar outras opções além das franquias: Algumas experiências negativas com franquias levaram à conclusão de que investir em um empreendimento próprio, sem as restrições e obrigações de uma franquia, pode ser uma alternativa mais viável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em identificar as causas determinantes para o insucesso das clínicas franqueadas X, Y, Z e W da rede de franquias K. Utilizando a metodologia de coleta de dados por meio de entrevistas, foi possível realizar a análise e interpretação dos dados, apoiada em referências prévias desenvolvidas.

Todo o processo foi conduzido com o intuito de alcançar o objetivo proposto anteriormente.

Dentro desse contexto, o objetivo principal foi abordar a problemática do estudo, gerando quatro objetivos específicos. O primeiro deles consistiu em traçar o perfil das empreendedoras franqueadas, levando em consideração sua experiência anterior e motivação para aderir à franquia. De acordo com as informações obtidas, apesar de todas terem ensino superior, somente uma franqueada tinha experiência no ramo de estética, enquanto as demais vinham de áreas totalmente diferentes, como educação, bancária e agrônoma. A motivação para entrar no ramo de negócio varia entre elas, desde insatisfação com empregos anteriores até o objetivo de obter breve retorno financeiro com o investimento.

O segundo objetivo específico buscou compreender o processo de adesão à franquia K, investigando modelo de negócio e suporte oferecido as franqueadas. Alguns fatores para adesão que foram considerados incluíram oportunidades regionais, valor do investimento, facilidades no pagamento, conhecimento prévio da franquia e perspectivas de mercado.

O seguinte objetivo contempla identificar as facilidades oferecidas as franqueadas no momento de ingresso na rede de franquias K. Como todo contrato de franquia, a empresa franqueadora concede o uso da marca e a transferência de *know-how* para o franqueado, além de treinamentos específicos e uma publicidade unificada entre as unidades.

No caso da franquia K, um fato marcante e congruente entre os entrevistados é relacionado as promessas feitas pela franqueadora, que não foram cumpridas durante o período de funcionamento das unidades. Todas as franqueadas relatam falta de suporte, promessas irrealistas, ausência de trabalho de *marketing*, fundos pagos sem benefícios claros e falta de auxílio em diferentes aspectos do negócio.

O último objetivo foi identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas franqueadas na gestão das clínicas e como essas dificuldades afetaram o desempenho das clínicas X, Y, Z e W.

Entre as principais dificuldades mencionadas incluem a baixa demanda, a divulgação inadequada, a gestão de pessoas, o surgimento de concorrentes desleais e a falta de apoio e instruções por parte da franqueadora como uma das principais dificuldades.

Gradualmente, com a insatisfação gerada pelo descaso da franqueadora aliado aos problemas de rotinas das unidades, as franqueadas precisaram investir em fatores externos como cursos de aperfeiçoamento, treinamentos, conhecimentos específicos da área e principalmente em *marketing*, algo que já era cobrado pela franqueadora como um fundo de propaganda, mas que não era efetivo para as franqueadas. Após alguns meses, os empresários perceberam as dificuldades de adaptação ao negócio, e uma série de fatores foi identificada, culminando na decisão de encerrar com franquia e agir de forma particular ou de fechar a clínica definitivamente.

Buscando identificar as principais causas do encerramento precoce da franquia, foi verificado que, com base nas respostas, há um consenso de que a franqueadora poderia ter oferecido mais auxílio e suporte as franqueadas. As franqueadas sentem que a franqueadora não cumpriu suas responsabilidades em fornecer orientação, suporte e assistência necessários para o sucesso das unidades.

Segundo relatos das empresárias, a falta de suporte, restrições e dificuldades financeiras foram determinantes para a decisão de encerrar o contrato e buscar outras opções para o negócio. Para evitar isso, as franqueadas recomendam que as pessoas com intenção de abrir um negócio, dominem a área de atuação da empresa, analisem os custos operacionais e avaliem outras opções além das franquias. A busca por autonomia, flexibilidade e controle sobre as operações pode ser um objetivo a ser considerado para um futuro empreendimento.

Com base nas informações obtidas, podemos constatar que, embora as franquias sejam uma modalidade promissora com a promessa de ter menos riscos, ainda assim são empreendimentos nos quais todas as variáveis devem ser analisadas e investigadas antes de investir. Independentemente do modelo de negócio escolhido, seja aderir a uma franquia ou estabelecer um empreendimento convencional, é essencial realizar um plano de negócios ou algum tipo de planejamento estratégico que aborde todos os fatores que levaram aos erros cometidos pelos empresários.

Quanto à pesquisa em si, algumas dificuldades foram observadas em sua execução. Uma delas foi a escassez de referencial teórico que abordasse o insucesso de franquias, o que poderia ser explorado em estudos futuros, pois envolve uma gama de informações a serem trabalhadas. Outra limitação foi encontrar pessoas que tenham

passado por essa experiência e estejam dispostas a participar para compartilhar seus relatos, pois a maioria ainda possui vínculo ou contrato quebrado com a franquia.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira. **A inovação em uma rede de franchising: estudo do caso Yázigi**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 32, n. 2, abril/junho, 1996.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: a strategic approach**. New York: Macmillan, 1989.

BOE K. L.; GINALSKI, W.; HENWARD, III, D.M. **The Franchise Option**. Washington: International Franchise Association, 1987.

BOROIAN, D. D.; BOROIAN, P. J. **The Franchise Advantage**. Chicago, IL: Prism Creative Group, 1992.

CASTILHO J. B. **Estratégia de Franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso**. FACEF Pesquisa, v. 10, n. 2, p. 3-15, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **EMPREENDEDORISMO: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito**

Empreendedor. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597028089.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597028089/>.

Acesso em: 01 mai. 2023.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 109-131, 2000.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo - Como ser Empreendedor,**

Inovar e Diferenciar na sua Empresa, 3ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-216-3016-6. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-3016-6/>. Acesso em: 05 mai. 2023.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na Prática - Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**, 3ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2015. E-book. ISBN 978-85-216-2866-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2866-8/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios** - 7ª Edição. São Paulo: Editora Empreende, 2018. E-book. ISBN 9788566103076. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103076/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo**. São Paulo: Editora Empreende, 2020. E-book. ISBN 9786587052045. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052045/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774531. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774531/>. Acesso em: 10 mai. 2023.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios** / Peter F. Drucker; tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. ISBN 8522100853.

ESCOLA ANGEL ESTÉTICA. **Mercado de estética no Brasil segue em crescimento**. Disponível em: <https://www.escolaangelestetica.com.br/post/mercado-de-est%C3%A9tica-no-brasil-segue-em-crescimento>. Acesso em: 28 dez. 2022.

FOSTER, D.L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

GALLI, Adriana V.; GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595022492. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022492/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

GARCIA, Filomena. Fundo de propaganda pode ser decisivo no sucesso de uma franquia. **ABF**, 2015. Disponível em: <https://www.abf.com.br/fundo-de-propaganda->

pode-ser-decisivo-no-sucesso-de-uma-

franquia/?gclid=CjwKCAjwvJyJBhApEiwAWz2nLece_auFsMq_jq4XJe8DqgHh7IHV5KmKb44T8pJMx4T9iT5DHfmbLRoCCrYQAvD_BwE. Acesso em: 10 mai 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IBCCoaching. **As principais diferenças entre empreendedor por necessidade e oportunidade**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/as-principais-diferencas-entre-empendedor-por-necessidade-e-oportunidade/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3 ed., rev. São Paulo: Nobel, 1999.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueado**. São Paulo: Nobel, 2006.

MAZERO, J. Ending a Franchise relationship/ issues and alternatives to termination. *Franchising World*, Washington, n. 5, v. 34, p. 38, July-Aug. 2002

MENDELSON, M. (1994). **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura

MELO P. L. R.; Borini F. M.; Cunha J. A. C. **Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias**. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, 2014.

PADILHA, A. C. M. et al. **Estratégia de Franchising: as vantagens e desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador**. *Estudo & Debate*, Lajeado, v. 17, n. 2, 2010.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001. 158p.

PRESS, Redação F. **Beleza e Estética mantêm faturamento durante a pandemia.**

Disponível em: <<https://franquiapress.com.br/2020/08/27/redes-de-beleza-e-esteticadriblam-crise/>>. Acesso em 10 mai 2023.

ROCHA, F. B. **Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquias.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

ROMITO, F.; ROMITO, F. G.; NANI, C. L. **Vantagens e desvantagens do sistema de franquias no varejo de vestuário.** XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP. Foz do Iguaçu, PR, out/2007.

SEBRAE. **Franquia: vantagens e desvantagens.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SEBRAE. **Entenda o sistema de Franchising. (2018).** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de%20franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 10 de mai. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/informacoes-uteis-para-o-empendedor-que-quer-ser-um-franqueador,980039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>, acessado em 21/11/2022.

SILVA, V.; AZEVEDO, P. (Org.). **Teoria e Prática do Franchising: Estratégia e organização de redes de franquias.** São Paulo: Atlas, 2012.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais.** São Paulo: Atlas, 1993.

TIKOO, Surinde. **Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system** *International Journal of Retail & Distribution Management*. Bradford: 2005. v. 33, n. 5; p. 329-342.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. **Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo.** Revista de Gestão, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Traçar o perfil dos empreendedores franqueados, levando em consideração sua experiência anterior e motivação para aderir à franquia.

1. Local de residência
2. Qual sua faixa etária?
3. Qual seu grau de escolaridade quando abriu a clínica? E atualmente?
4. Trabalhava antes de iniciar a clínica? Em qual área?
5. Possui ou já possuiu outra empresa além da franquia? Se sim, qual ramo?
6. Ano em que foi aberta a sua unidade:
7. Origem do capital inicial (empréstimo de familiares, economias pessoais, recursos de empréstimo, outra fonte).
8. Tinha/tem funcionários na unidade? Em caso afirmativo, quantos?
9. Quantas horas, em média, você trabalha/trabalhava por dia?
10. Como é/era sua rotina na gestão da clínica?

Compreender o processo de adesão à franquia K, investigando modelo de negócio e suporte oferecido aos franqueados.

11. O que levou a entrar no ramo de negócio? Como você aprendeu a ser empresário?
12. Como foi o processo de seleção da franquia K? Por que você a escolheu?
13. Quais as dificuldades encontradas no dia a dia da empresa e como as enfrentou? Você teve e continua tendo apoio? Se sim, quem e como?

Identificar as facilidades oferecidas aos franqueados no momento de ingresso na rede de franquias K, como treinamentos, fornecimento de materiais e suporte inicial.

14. Como foi o processo de escolha dos locais da sua unidade, dos fornecedores de produtos e equipamentos? Como a franqueadora auxiliou?
15. Quais foram as suas expectativas em relação à franquia antes de investir?
16. Como foi o processo de capacitação e treinamento oferecido pela franqueadora a você e seus funcionários?
17. Quais foram as principais promessas feitas pela franqueadora? Elas foram cumpridas?

Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos franqueados na gestão das clínicas e como essas dificuldades afetaram o desempenho das clínicas X, Y, Z e W.

18. Quais foram as principais dificuldades encontradas por você para gerenciar sua unidade?
19. Quais eram as restrições impostas pela franqueadora aos franqueados durante a operação da sua unidade?
20. Como a crise econômica (pandêmica) que o país atravessou a partir do ano de 2020 afetou o desempenho da sua unidade?

21. Quais foram as principais estratégias de marketing utilizadas pela franqueadora e como elas funcionavam na sua unidade?
22. Como era a sua relação com seus funcionários e como isso afetou o desempenho da sua unidade?
23. Como as clínicas concorrentes na mesma região afetaram o seu desempenho?
24. Você acredita que a franqueadora poderia ter lhe auxiliado mais?
25. Em qual momento foi identificado a necessidade de encerrar o contrato com a franquia? Quais fatores você acredita que foram determinantes para isso?
26. Quais foram as principais lições aprendidas e como você acredita que isso pode ser aplicado em futuros empreendimentos?