

# ESTUDO DE CASO DA ÁGUA DE CHEIRO: A RELAÇÃO DE UMA FRANQUEADORA E SEUS FRANQUEADOS

Luciana Sena Dias<sup>1</sup>, Alexia G. Santos<sup>2</sup>, Joana D'Arc Teixeira<sup>3</sup>, Fabiano Madson Peixoto<sup>4</sup>,  
Rafael Américo Bicalho<sup>5</sup> Eduardo Chaves Melo<sup>6</sup>, Auxiliadora Aparecida de Matos<sup>7</sup>

<sup>1</sup>Faculdade Santa Rita – FaSaR/Departamento de Administração, Luciana@nethorizontes.com.br

<sup>2</sup>Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração

<sup>3</sup>Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração

<sup>4</sup>Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração

<sup>5</sup>Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração

<sup>6</sup>Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração

<sup>7</sup>Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração, matosdora@hotmail.com

**Resumo** - Este trabalho pretende responder à questão: Qual a relação da franquia no desempenho da franqueada? Assim, o objetivo geral é analisar os fatores envolvidos no desempenho de uma franqueada da Água de Cheiro na cidade de Conselheiro Lafaiete. Os objetivos específicos são: conhecer o funcionamento de uma rede de franquias, verificar como ocorreu a operacionalização da franqueada em Conselheiro Lafaiete e identificar se o suporte prestado pela franqueadora é suficiente para o desempenho obtido pela franqueada. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

**Palavras-chave:** franchising; franquia  
**Área do Conhecimento:** Administração

## Introdução

O *franchising* é a prática de conceber franquias em conjunto com sistemas operacionais, mercadológicos ou gerenciais padronizados (BAUMEIER, 2002). É um sistema que possibilita a expansão de inúmeras empresas que não teriam estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável em mercados muito dinâmicos e competitivos. Segundo Foster (1995), o *franchising* é uma invenção americana, cuja etimologia da palavra tem origem no francês *franc* = livre. Franquear significa conceder, mediante uma taxa, o direito de uso de uma marca ou de comercializar um determinado produto. Uma franquia une um empresário experiente a um empresário inexperiente.

O sistema de *franchising* no Brasil é uma prática mercadológica relativamente recente. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (2006) este foi o setor da economia brasileira que mais cresceu nos últimos anos (20% ao ano), colocando o Brasil hoje entre os dez maiores franqueadores do mundo, com cerca de 900 empresas franqueadoras e 27.000 franqueadas, divididas em 22 tipos de negócios. Com um faturamento anual na faixa de R\$ 11 bilhões, atraindo empresários que desejam promover a expansão de seus negócios rapidamente, sem precisar investir muito, com a segurança e vantagens de uma marca com sucesso comprovado. Em um sistema de franquia, tem-se de um lado o franqueador e do outro o franqueado que espera contar com o apoio da empresa para alcançar os objetivos traçados pelo empresário. No entanto, são poucas as empresas franqueadoras que desenvolvem esforços e promovem o desenvolvimento de seus franqueados nas técnicas de gestão e de análise de seus negócios. Para tanto, é necessário também que os diversos componentes da imagem corporativa trabalhem de maneira integrada.

Nesse sentido, a questão central deste trabalho é: Qual a relação da franquia no desempenho da franqueada? Para tanto, o objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores envolvidos no desempenho de uma franqueada da Água de Cheiro na cidade de Conselheiro Lafaiete. Especificamente, pretende-se conhecer o funcionamento de uma rede de franquias, verificar como ocorreu a operacionalização da franqueada em Conselheiro Lafaiete e identificar se o suporte prestado pela franqueadora é suficiente para o desempenho obtido pela franqueada.

## Materiais e Métodos

Foi realizado um estudo de caso onde entrevistou-se a franqueada da Água de Cheiro e também a franqueadora. O roteiro foi composto de perguntas fechadas e abertas com o objetivo de sondar os principais assuntos: a) se o franqueador oferece treinamento adequado aos franqueados; b) sobre as estratégias de marketing adotadas pelo franqueador; c) sobre as metas pré-estabelecidas e se há orientação para o atendimento ao consumidor; d) sondar as informações fornecidas pelo franqueador ao franqueado e a eficácia do sistema de comunicação; e) sobre a qualidade e reputação do franqueador; f) sondar a imagem e a qualidade dos produtos do franqueador no mercado consumidor; g) motivos da escolha da marca Água de Cheiro e se o franqueador faz distinção entre os diferentes franqueados; h) sondar os benefícios de ser um franqueado da Água de Cheiro; i) entender especificamente como é o relacionamento entre franqueador e franqueado.

Este trabalho é classificado como pesquisa exploratória em relação a seu objetivo. Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses e buscar o aprimoramento das idéias ou a que a

descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Envolve em seu procedimento de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

Ainda em função dos procedimentos técnicos de coleta de dados, realizou-se um estudo de caso sobre a franqueada da Água de Cheiro situada na cidade de Conselheiro Lafaiete e está em funcionamento desde 2003.

## Resultados

### Entrevista com o gerente

De acordo com entrevista realizada em Abril/2007 com o gerente de marketing da franquia Água de Cheiro, o principal elemento para garantir o bom relacionamento entre a franqueadora e o franqueado é a transparência. É preciso manter os franqueados sempre bem informados e atualizados sobre tudo que ocorre dentro da fábrica, sejam problemas, novidades, benefícios, etc. É desta forma que a marca ganha a confiança daqueles que investiram nela.

O gerente da franqueadora, diz que os principais problemas de relacionamento dizem respeito à inadimplência das lojas franqueadas, ou o não cumprimento dos padrões determinados pela franqueadora, como, por exemplo, venda de produtos ou acessórios não autorizados. Por parte das lojas franqueadas, os principais problemas de relacionamento com a fábrica giram em torno de atrasos nas entregas de pedidos, entregas de pedidos com falta de produtos, falta de produtos no estoque, ou problemas de erros referentes a documentações, como notas fiscais.

Com relação aos padrões das lojas, a franqueadora possui uma equipe de campo em todo o Brasil, que visita as lojas pelo menos uma vez por mês, e tem dentre os seus objetivos fazer um *check-list* completo da loja. A inadimplência é tratada através de negociações diretas com o franqueado, facilitando ou dando desconto nos próximos pedidos, parcelando a dívida, aumentando os prazos de pagamento. Nos demais casos, a franqueadora tenta reverter os problemas junto a fornecedores, geralmente os principais responsáveis por atrasos nas entregas, ou falta de produtos manufaturados no estoque. Erros internos, como pedidos com falta de produtos ou erros em documentos fiscais, são revertidos através do contato direto da franqueadora junto ao franqueado e correção dos problemas.

De acordo com o entrevistado a localização de uma loja pode interferir no seu desempenho. Nas capitais, por exemplo, tem-se uma média de lojas instaladas bem maior que as cidades do interior. O tamanho das lojas também é proporcional ao número de habitantes da cidade, assim como o seu faturamento, que nas unidades da região Sudeste supera qualquer outra região do Brasil.

Dentro das próprias capitais, a região de localização da loja também influencia o desempenho das franqueadas. Lojas localizadas nos bairros nobres ou de

comércio intenso têm maior faturamento do que as demais. Lojas mal localizadas, que não estejam de frente pra rua (como por exemplo, localizadas dentro de galerias), também correm o risco de ter o seu faturamento comprometido.

A Água de Cheiro oferece treinamentos constantes (a cada seis meses) para os donos das franquias, com relação à história da perfumaria, composição de um perfume, processos internos de desenvolvimento de produtos e fabricação, sistema de logística e procedimentos financeiros, assim como marketing e vendas. Além disso, o franqueado recebe um treinamento completo para uso de ferramentas administrativas e de gestão de sua loja, normas e procedimentos padrão, organização do caixa e gestão de estoque. Também são oferecidos na mesma periodicidade, treinamentos de vendas a toda a equipe do franqueado. O grau de satisfação é mensurado e todos os treinamentos são filmados e avaliados pelos participantes.

Com relação às metas de vendas, estas são estabelecidas para os franqueados sendo realizadas análises sobre o crescimento da economia versus crescimento do mercado versus potencial de vendas da região, assim como análise do histórico de vendas da loja nos últimos anos. As metas são revistas anualmente para verificação se não estão muito acima ou muito abaixo do potencial da loja.

A forma de atendimento é padronizada pelo franqueador, na qual se tem uma central telefônica (SAC) dedicada ao atendimento ao franqueado, com sistema próprio, interligado ao ERP da empresa. Além disso, são disponibilizados também outros canais, como extranet e e-mail dedicado em cada setor da fábrica. Pode-se constatar ainda que existem exigências por parte do franqueador sobre a capacitação do franqueado. É feita uma análise financeira do proponente e análise de perfil (PI) pela qual se buscam interessados com perfil empreendedor e habilidades gerenciais, que estejam dispostos a trabalhar de forma comprometida com os padrões e normas da franqueadora, assim como zelar pela boa imagem da marca.

No que diz respeito à importância da marca Água de Cheiro para a garantia de êxito dos franqueados pode-se notar que apesar de possuir projeção nacional, a marca representa apenas 50% do sucesso do franqueado. Ele tem que ter uma gestão responsável e empreendedora, assim como desenvolver ações que busquem o seu faturamento. O franqueado que não está constantemente na loja e não corre atrás de sua clientela, está fadado ao insucesso. Os maiores fatores que determinam a eficácia de uma franquia Água de Cheiro são o fator localização, o qual é fundamental, em seguida, uma boa equipe de vendas, incluindo um bom gerente. Por último, gestão do estoque (evitando que o dinheiro fique parado no mesmo ou que falte produto na loja). Já a eficácia de um franqueado será determinada por fatores como: organização, gestão e vontade de crescer. Entrevista com o proprietário da franqueada Água de Cheiro

De acordo com a entrevista realizada com o franqueado em Abril/2007, constatou-se que a franquia fornece treinamento uma vez ao ano ou quando necessário e que o tipo oferecido é de produto ou serviço, operacional e

administrativo, de vendas e marketing, de ética profissional e imagem de marca.

Segundo o franqueado as estratégias de marketing da franquia são muito boas para as capitais, mas poderiam ser formatadas de forma mais regional.

As metas de vendas são estabelecidas pelo franqueador e a forma de atendimento não é padronizada. Este é um ponto de contradição entre o franqueado e a franqueadora, já que esta afirma que a forma de atendimento é padronizada.

No que diz respeito à tomada de decisões as informações são precisas e baseadas nos conhecimentos técnicos e em informações. Os mecanismos formais para o controle e revisão de atividades que interferem na qualidade do trabalho da franquia e os dados oriundos do controle são utilizados em prol da melhoria na qualidade do trabalho.

Segundo o franqueado, o sistema de comunicação entre as partes é eficaz e o grupo responsável pela franqueadora é capacitado, sendo sua reputação boa junto aos demais franqueados. A marca e seus produtos têm boa imagem no mercado. O franqueador, sua equipe, sua marca e seus produtos e/ou serviços transmitem segurança ao franqueado no que diz respeito à qualidade do produto.

Para escolher a franquia Água de Cheiro, o entrevistado afirma ter analisado vários aspectos, tais como: as informações de outro franqueado, o tipo de produto, margem de ganho e também por ser uma marca mineira, o que segundo o franqueado facilita muito as negociações e leva a uma valorização do que é “nosso”.

Conforme o franqueado diz, a Água de Cheiro não diferencia o tratamento entre seus franqueados. As vantagens observadas na aquisição do negócio foram o negócio propriamente dito, a valorização do ponto, além de outras vantagens que o franqueado não descreve. Não foi constatada nesta entrevista, nenhuma dificuldade para se manter uma franquia da Água de Cheiro em função do apoio prestado pela franqueadora.

## Discussão

Através dos dados coletados nas duas entrevistas realizadas, observou-se que os gerentes da Água de Cheiro compartilham da visão de Massano (1985) de que a localização comercial deve ser consideravelmente planejada dada a irreversibilidade que tal decisão assume na obtenção de êxito do negócio.

Observou-se também a importância do suporte oferecido pela franqueadora. Esta é uma das qualificações, que segundo Baumeier (2002), devem ser consideradas na escolha de uma franquia. O suporte prestado pelo franqueador ao franqueado traz dois benefícios ao primeiro: serve de alerta sobre possíveis dificuldades que o franqueado esteja passando e revela o comprometimento do franqueador com o sistema.

Chamou atenção a afirmação de que a marca representa 50% do sucesso do franqueado. Porém, conforme Sherman (1993), a marca não garante o sucesso da franquia que dependerá também da proteção da imagem da marca, do seu formato de negócio, na manutenção da qualidade dos produtos e na uniformidade das operações.

Foster (1995) destaca os fatores relacionados ao *know-how* do ramo de atividade:

a) o tempo no ramo de atividade: dá uma maior confiabilidade aos franqueadores que foram bem sucedidos em seu próprio ramo de atividade;

b) as qualificações da equipe do franqueador: as credenciais da equipe do franqueador são fundamentais para o apoio de que necessita o franqueado;

c) a participação no mercado ou influência: quanto maior for a influência do franqueador no mercado, tanto maiores serão os benefícios para os franqueados;

d) o alcance da propaganda: franqueadores que já promovem campanhas de propaganda nacionais ou regionais, e que já atingiram o consumidor em sua área são mais propícios ao sucesso;

e) a quantidade de unidades franqueadas: sugere-se para pessoas agressivas nos negócios, que não precisam de muita orientação, dar preferência às grandes organizações. Para quem necessita de orientação pessoal, um franqueador pequeno, mas bem estabelecido poderá ser melhor;

f) o patrimônio líquido: o franqueador bem capitalizado tem um valor maior. Em ocasiões de crise econômica, ele é capaz de guiar o franqueado através das águas turbulentas da economia;

g) a estabilidade financeira passada: prefere-se franqueadores cuja empresa tenha tido um histórico estável, sem ter passado por inúmeras re-estruturações, fusões e aquisições;

h) as reservas de caixa para enfrentar as crises: mais peso deve ser dado aos franqueadores que estiverem preparados para lidar com emergências de caixa, se a economia ou o seu ramo de atividade der uma reviravolta inesperada para pior.

Outras qualificações a serem consideradas são: a qualidade do programa de treinamento; o manual operacional da franquia; o nível de satisfação dos outros franqueados; e o estilo administrativo (FOSTER, 1995).

## Conclusão

Este trabalho analisou os fatores envolvidos no desempenho de uma franqueada da Água de Cheiro na cidade de Conselheiro Lafaiete.

Dentre os fatores analisados, destaca-se o suporte oferecido pela franqueadora, incluindo o sistema de comunicação e o treinamento.

Em relação aos fatores que contribuem para o sucesso da franqueada, ressalta-se a localização. A marca é considerada mais como um fator de suporte, pois transmite confiança em relação a qualidade dos produtos. No entanto, ela representa 50% de sucesso. Além disso, deve-se considerar o formato de negócio, a manutenção da qualidade dos produtos e a uniformidade das operações.

## Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Franquias**: guia oficial. São Paulo: Empreendedor, 2006.

BAUMEIER, A. **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes de cooperativas e franchising**: um estudo exploratório. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC: Florianópolis.

FOSTER, Dennis L., **O livro completo da franchising**. Rio de Janeiro: Infoobok, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa**. 4. ed. Atlas, 2002.

MASSANO, T. O Planejamento da Localização Comercial. **Revista Mercado Global**. n.64, Ano XII, p.54-61, jul.- ago. 1985.

SHERMAN, A.J. **The Franchising Handbook**. New York: AMACOM, 1993.