

FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO EM SOBRADINHO – DF

FRANCHISING AS A GROWTH STRATEGY: A CASE STUDY IN A MUSCULATION ACADEMY IN SOBRADINHO - DF

Levi Sobrinho Guerra Figueiredo,
José Ailton Mendonça de Melo

RESUMO

As empresas buscam cada vez mais aumentar sua rede de clientes com o propósito de expandir o mercado e ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, e o *franchising* tem representado uma estratégia importante para o desenvolvimento de novos mercados quando a empresa já possui um negócio bem-sucedido e uma marca reconhecida. Neste contexto, este artigo objetiva entender como o *franchising* pode representar uma estratégia eficaz de crescimento para uma academia de musculação. Para tanto, realizou-se um estudo de natureza qualitativo-descritiva, que utilizou como técnicas de pesquisa, o levantamento bibliográfico e um estudo de caso, e aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados. A pesquisa contribui para saber que o *franchising* pode aumentar a vantagem competitiva pelos serviços exclusivos da empresa, pelas facilidades de expandir o negócio com baixo custo e modelo pronto em um mercado ascendente, o que pode contribuir para a cultura empreendedora e pela importância do *franchising* ter como princípio o desenvolvimento de um planejamento estratégico para viabilizar o negócio.

Palavras-chave: Franchising. Estratégia. Crescimento. Vantagem competitiva. Academia de musculação.

ABSTRACT

Companies are looking to increase their customer network with the purpose of expanding the market and gaining competitive advantage over their competitors, and franchising has represented an important strategy for the development of new markets when the company already has a successful business and a recognized brand. In this context, this article aims to understand how franchising can represent an efficacious growth strategy for a bodybuilding academy. For that, a qualitative-descriptive study was carried out, which used as research techniques, the bibliographic survey and a case study, and the application of a questionnaire as a data collection instrument. The research contributes to know that franchising can increase the competitive advantage by the company's exclusive services, by the facilities to expand the business with low cost and in an up market, the which can contribute to the entrepreneurial culture and by the importance of the franchising to have as a principle the development of a strategic planning for enable the business.

Keywords: Franchising, strategy, growth, competitive advantage, Gym

INTRODUÇÃO

Um sistema moderno de negócio que possibilita uma rápida expansão de mercado, devido às facilidades de operar com um modelo já estruturado e com baixo custo de investimento, trouxe inspiração e oportunidades para as pessoas empreenderem em vários setores no país. O *franchising*, comumente conhecido como sistema de franquia, atualmente se tornou uma estratégia de crescimento que possibilita captar uma boa parcela de mercado de clientes pela ampliação de produtos e serviços por um canal de distribuição. Um dos mercados que se mostrou atrativo no Brasil, foi o de academias, a importância da prática de atividades físicas em busca de uma vida saudável aumentou a demanda da sociedade provocando impulso para as academias desenvolverem competências de gestão e estratégias para atrair mais clientes. Considerando a ascensão desse mercado, este estudo faz o seguinte questionamento: Como o *franchising* pode representar uma estratégia eficaz de crescimento para uma academia de musculação?

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF (2018), o Brasil é o segundo país do mundo em número de academias, possuindo mais de 33 mil unidades, isso indica que o mercado de academias traz boas perspectivas de crescimento para quem deseja investir e se manter competitivo no mercado. Além disso, Melo et al. (2017) afirmam que o sistema de franquias contribui para o desenvolvimento da sociedade, pois a crise econômica força a abertura de negócio já pré-formatado e a transferência de conhecimento de forma disciplinada profissionaliza jovens empreendedores ingressantes no mercado de trabalho. Esse tema contribui para o enriquecimento da literatura de *franchising*.

O *franchising*, portanto, é uma estratégia que permite empreendedores abrirem um negócio com marca já aceita e reconhecida pelo mercado, desse modo, a estratégia de crescimento pode elevar a participação de mercado da empresa.

Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativo-descritiva, que utilizou como técnicas de pesquisa, o levantamento bibliográfico para estruturar uma revisão teórica do tema escolhido e um estudo de caso para investigar a situação-problema da empresa com o propósito apresentar essa proposta como melhoria. Os resultados para atingir o objetivo da pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de um questionário à gerente da empresa.

O objetivo geral deste artigo é entender como o processo de *franchising* pode representar uma estratégia eficaz de crescimento para uma academia de musculação. Para atingir esse objetivo, foram desmembrados três objetivos específicos, o primeiro busca levantar a fundamentação teórica sobre *franchising* e crescimento que responda e fundamente uma resposta ao problema levantado no estudo, o segundo é identificar e conceituar os métodos de pesquisa, o público-alvo a ser pesquisado e as técnicas de coleta de dados mais adequadas ao objetivo do estudo e, por fim, como terceiro objetivo específico, elaborar um diagnóstico que permite responder o problema.

Para tanto, este artigo está estruturado em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende uma revisão teórica, que aborda as principais teorias sobre *franchising* e crescimento empresarial desenvolvido por meio de um planejamento estratégico. A segunda trata-se da metodologia de pesquisa aplicada no estudo. A terceira seção compõe os resultados e análise da pesquisa, que faz uma

descrição e discussão analítica dos dados e informações obtidas pelas técnicas de pesquisa aplicadas e a revisão teórica. Na última são apresentadas as conclusões e considerações finais do estudo, acompanhadas de algumas recomendações de melhorias para a organização, objeto do estudo de caso.

REVISÃO TEÓRICA

Esta seção aborda os temas *franchising* e crescimento empresarial orientado por um planejamento estratégico, destacando os principais conceitos e métodos para seu desenvolvimento e suas contribuições para compreender o sistema de *franchising* como uma estratégia eficaz de crescimento.

Franchising

A Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994, que estabelece o contrato de franquia empresarial, define *franchising* como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços.

De forma abrangente, Ribeiro et al. (2013) definem *franchising* como uma estratégia de expansão de negócio caracterizada pelo compartilhamento e transferência de know-how e métodos de gestão entre dois agentes, representado pelo franqueador (que detém a marca) e franqueado (que investe no negócio), onde estabelecem uma relação de parceria para atingir resultados sustentáveis e duradouros na busca de maior participação de mercado, cujo modelo de negócio deve ser fundamentado em um planejamento e gestão estratégica para alcançar resultados esperados.

Segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2018), O termo *franchising* é uma forma simplificada de designar uma estratégia empresarial para canal de distribuição e comercialização de produtos e serviços.

“A franquia tem predominado no ramo de *fast-food*, hotéis, academias de ginástica, centros de saúde, imobiliárias, concessionárias e outros serviços relacionados e automóveis”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015 p. 419).

Dentre os tipos de organizações de varejo, as franquias possuem a prerrogativa de operar de forma exclusiva com um determinado produto ou serviço, como forma de agregar valor ao negócio, à marca, patente ou reputação criada pelo franqueador. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

De acordo com ABF (2018) e Sebrae (2018), a expansão de um negócio pelo sistema de franquia é decorrente de uma análise de franqueabilidade. Esta análise trata-se de uma metodologia que estuda as condições e a estrutura da empresa para adequação de seu modelo de negócio com o sistema de *franchising*. Portanto, esta análise tem como objetivo conhecer os diferenciais da empresa em relação ao mercado, seu portfólio de produtos, seus processos, sua gestão, a capacidade financeira, a possibilidade de ele ser replicado e sua viabilidade tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

Esses dados serão fundamentais para a definição do plano de expansão e estratégia de abertura das unidades. (SEBRAE, 2018).

Segundo Melo et al. (2017), as vantagens adquiridas pelo sistema de franquia proporcionam ganhos em escala pelos investimentos aplicados por terceiros, isto é, pela adesão ao franqueado, o que pode trazer benefícios em termos de maior poder de barganha junto a fornecedores, seja na aquisição de pontos comerciais, na compra de espaços na mídia, além de promover a marca e, consequentemente, o aumento do valor dos intangíveis da empresa. No entanto, para manter a integridade do negócio, há a necessidade do franqueador em desenvolver uma padronização dos processos para que haja maior inibição do franqueado ao comprometer uso da marca. Portanto, deve-se investir na contratação de pessoal qualificado e especializado para dar o suporte e fiscalização necessária aos franqueados. Segundo Candiotti et al. (2015), a importância de desenvolver técnicas e ferramentas para acompanhar o desempenho do negócio, é uma medida para não comprometer a imagem da marca, pois a exposição da rede à performance do franqueado pode representar uma desvantagem para o franqueador, quando as operações não forem desenvolvidas conforme o padrão.

Existem benefícios tanto para o franqueador como para franqueado ao utilizar o sistema de franquia como estratégia de negócio. Elas indicam um fator motivador para abrir um próprio negócio, as principais são o acesso a um conhecimento prévio do franqueador em oferecer produtos e serviços de qualidade já aceitos no mercado e as facilidades proporcionadas pela licença do uso da marca; encurtamento do período de aprendizagem em virtude das experiências vividas pelo franqueador, possibilitando menor exposição a riscos inerentes às atividades do setor; recebimento de apoio contínuo por parte do franqueador ao longo do tempo e monitoria; maior acesso à tecnologia; permite a distribuição de informações dos locais remotos para melhor desempenho da cadeia logística; e diluição de responsabilidades e tarefas do franqueador para o franqueado. (MELO et al., 2017).

A Lei do Franchising também prever uma transparência no relacionamento entre franqueadores e franqueados por meio de documentos legais. O Circular de Oferta de Franquia (COF) oficializa essa relação comercial, representado por um documento estruturado pela empresa franqueadora, que é apresentado para o franqueado escrito em linguagem clara e acessível contendo informações jurídicas, comerciais e financeiras, devendo ser entregue ao candidato com 10 (dez) dias de antecedência da assinatura de qualquer contrato ou qualquer pré-contrato. (RIBEIRO et al. 2013).

Para garantir o sucesso da empresa por meio do sistema de franquia, Ribeiro et al. (2013) afirmam que a gestão estratégica é fundamental e importante para rede de franquias perpetuar em um mercado competitivo, pois a gestão estratégica em *franchising* visa assegurar o crescimento de uma empresa franqueadora e seus franqueados de forma sustentável, por meio da avaliação contínua de sua estratégia, capacitação e estrutura, envolvendo toda a rede de franqueados e suas equipes.

Crescimento empresarial

Esta subseção está composta pelos temas planejamento estratégico, estratégia e crescimento estudado no campo da administração, de modo a entender suas relações no processo de desenvolvimento de uma estratégia de crescimento praticado pelas empresas.

Planejamento estratégico

O planejamento tem o propósito de desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas que viabilize a avaliação de implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos da empresa que facilitarão a tomada de decisões de forma rápida, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2014).

Ainda de acordo com Oliveira (2014), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela empresa, visando melhor interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Uma metodologia padrão de elaboração e implantação de um planejamento estratégico, definido por Oliveira (2014), envolve quatro fases básicas.

- Fase I - Diagnóstico estratégico.
- Fase II - Missão da empresa.
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos.
- Fase IV – Controle e avaliação.

Outro modelo básico de elaborar um planejamento estratégico, apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2014), é a divisão por estágios, que tem como premissa um modelo SWOT. Para Kotler e Keller (2006), a análise SWOT envolve o monitoramento do ambiente externo e interno de uma organização, considerando a avaliação geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A partir dessa análise, os estágios precisam ser claramente delineados para se construir um fluxo que compõe a estrutura de um planejamento estratégico, os estágios de elaboração são definidos por fixação de objetivos, da auditoria externa, auditoria interna, avaliação de estratégia e operacionalização da estratégia. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2014).

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e que afetará toda a empresa. Para Wright, Kroll e Parnell (2011) e Oliveira (2014), a estratégia em que a alta administração formula para a empresa como um todo, é considerada estratégia de nível empresarial.

Estratégia

A escolha de um caminho de ação para empresa como um todo, leva em consideração a avaliação do confronto entre pontos fortes, fracos e neutros do seu ambiente interno e suas oportunidades e ameaças do ambiente externo, o que vai determinar o destino da empresa, pois o conceito básico de estratégia correlaciona a ligação da empresa com seu ambiente. (OLIVEIRA, 2014).

Ainda conforme Oliveira (2014), estratégia é conceituada como o caminho, ou maneira, ou ação adequada que irá alcançar os objetivos, metas e desafios da empresa, de forma inovadora e diferenciada com melhor posicionamento perante o seu ambiente. Já para Tavares (2010), a estratégia pode ser considerada uma forma restrita de buscar alternativas de ação que vão proporcionar e manter a vantagem competitiva da empresa.

Outros autores em conjunto trazem uma definição clara de estratégia, como os planos em que a alta administração irá adotar para atingir os resultados que atendam a missão e objetivos organizacionais. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

A formulação de estratégia não trata apenas de valores, visão, competências e capacidades, é um espaço complexo, onde envolve um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e aprendizado emergente, transformação e perpetuação, depende de cognição atual e interação social, conflito e cooperação, tudo trabalhado para dar resposta a estímulos causados por um ambiente exigente. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2014).

Para Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa com seu ambiente, onde o aspecto principal do seu ambiente é o setor em que atua e seus concorrentes. A meta de estratégia competitiva para uma empresa, ao analisar organizações do seu ramo de atividade, é encontrar uma posição favorável dentro de cinco forças competitivas na qual possa defender-se contra elas e influenciá-las em seu favor. Essas forças competitivas são: Rivalidade entre empresas existentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Considerando a avaliação dessas forças, Porter (2004) aborda três estratégias genéricas que podem superar seus concorrentes e criar uma posição defensável de longo prazo, que são: Liderança no custo total (a capacidade da empresa em diminuir os custos de seus produtos por meio de um conjunto de políticas funcionais), diferenciação (diferenciar o produto ou serviço pela empresa criando algo que seja considerado único no âmbito do setor que ela atua) e enfoque (enfocar em determinado grupo comprador, segmento de linha de produtos ou mercado geográfico). A capacidade de atender esse alvo estratégico particular permite também que a empresa atinja baixo custo e diferenciação.

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), a visão de estratégia implica numa competição pelo futuro através da criação e domínio das oportunidades emergentes, é desenvolver uma visão sem saber das oportunidades de amanhã e mesmo assim saber explorá-las. Baseando nessa postura, existem quatro elementos que devem ser observados pela empresa, que são: Compreensão de que a competição do futuro é uma competição diferente, processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras, habilidade de energizar a empresa de cima para baixo para uma árdua caminhada em direção ao futuro e a capacidade de superar os concorrentes e chegar no futuro sem correr riscos desmedidos.

Nota-se, portanto, que a estratégia no contexto dos negócios tem sua importância ao servir como um instrumento administrativo facilitador das interações do ambiente externo da empresa bem como influencia fortemente sobre seus fatores internos. (OLIVEIRA, 2014).

Crescimento

Conforme Oliveira (2014), dentre as estratégias disponíveis, o administrador terá que escolher a mais adequada de acordo com sua capacidade e objetivo definido. A estratégia de crescimento é elaborada pela alta administração, isto é, no nível empresarial, essa estratégia ocorre quando predomina na empresa os pontos fracos, mas que o ambiente externo proporciona situações favoráveis nas quais são transformadas em oportunidades.

É importante que a empresa analise e acompanhe seu vetor de crescimento, quando seu propósito é expansão de mercado. Para Oliveira, (2014, apud Ansoff, 1977), o vetor de crescimento compreende uma matriz de produtos e mercados e a

definição de estratégias que proporciona crescimento e desenvolvimento, de acordo com a combinação de produtos novos e existentes oferecidos pela empresa.

A situação que corresponde à expansão da empresa, é através da “Penetração de Mercado”, onde visa aumentar a porcentagem de participação do produto existente no mercado atual. “Os componentes do vetor de crescimento permitem estabelecer a direção do crescimento da empresa de maneira precisa”. (OLIVEIRA, p. 132 apud ANSOFF, 1977).

Tavares (2010) declara que a estratégia de crescimento é recomendada quando o porte de uma organização se torna limitador para atender a demanda no mercado.

Wright, Kroll e Parnell (2011) e Tavares (2010) afirmam que as empresas que dependem de poucos segmentos ou que se beneficiam de um conhecimento especializado, podem aumentar a vulnerabilidade dos seus negócios, e com isso a diversificação surge como alternativa de crescimento empresarial em busca de novos mercados.

O crescimento de uma empresa se dá pelo aumento do seu volume de vendas ou da sua participação de mercado, o que possibilita a empresa aumentar o seu valor (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). Esse resultado pode ser atingido de várias maneiras de acordo com o tipo de crescimento adotado pela empresa. Wright, Kroll e Parnell (2011) classificam as estratégias de crescimento em: Crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada, diversificação horizontal não relacionada (diversificação por conglomerados), integração vertical de empresas relacionadas, integração vertical de empresas não relacionadas, fusões e alianças estratégicas.

No entanto, a empresa que optar por uma estratégia de crescimento que ajuda a preservar sua cultura, eficiência, qualidade e sua imagem, terá que escolher a crescimento interno horizontal, como ocorreu com a empresa *Mc Donald's*, que nunca comprou outras cadeias de restaurantes, mas que cresceu mantendo seus padrões de limpeza, serviço e consistência de produto pela concessão de franquias. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Franshising e crescimento

De acordo com a ABF (2018) e Mauro (2007), o *franchising*, do ponto de vista do franqueador, pode ser utilizado como estratégias de expansão e crescimento de um negócio, pois permite que suas operações sejam descentralizadas e terceirizadas com franqueados em pequenas empresas, e assim permite que a marca ocupe uma fatia cada vez maior de mercado pela sua visibilidade, porém essas vantagens dependem de um bom planejamento e estratégia para analisar sua viabilidade.

Para ABF (2018), as franquias tornaram-se uma oportunidade de investimento tanto para empresas que pretendem expandir, quanto para empreendedores que pretendem abrir um negócio. Em 2014, a ABF evidenciou que, mesmo nos períodos de recessão econômica no país, o segmento de *franchising* cresceu 7,7% em faturamento, totalizando R\$ 127 bilhões. Em 2015, foi projetada uma receita entre 7,5% e 9% maior ao do ano anterior.

De acordo com Candiotti et al. (2015), os segmentos que mais estão impulsionando o setor de franquias, conforme pesquisa realizada pela ABF em 2015, são os de negócios, serviços e outros varejos, com 21% do total do faturamento.

Uma pesquisa realizada pela ABF (2018) constatou que, em questões de faturamento, o setor *fitness* no Brasil movimenta cerca de R\$ 8 bilhões ao ano, que representam 3% de todo o mercado de serviços e 0,13% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Diante destes dados, o país está na 10ª colocação mundial em questões de faturamento e receita do segmento.

De acordo com o Sebrae (2018), a empresa que, ao detectar uma oportunidade de crescimento, o sistema de *franchising* torna-se uma estratégia viável, pois o empresário não precisa investir com recursos próprios e a união de forças e interesses comuns (franqueador e franqueado) numa relação de interdependência, é bem melhor do que expandir sozinho. Contudo, Mauro (2007) afirma que no início, o franqueador entra com mais capital para viabilizar seu negócio para prepará-lo quando implantar o sistema de franquia.

Ainda para Mauro (2007), o *franchising* veio como evolução da atividade empresarial que permite empreendedores crescerem sem depender recursos bancários ou de risco.

Para Ribeiro et al. (2013), o *franchising* é uma boa solução para replicação e crescimento de alguns negócios, porém a sua viabilidade depende de preparo, estrutura adequada, modelos de controle e capacidade de gerenciamento de pessoas, parceiros e relações de negócio.

De acordo com pesquisa realizada por Do Carmo (2010), a estratégia de crescimento empresarial por meio do sistema de franquia, é praticada quando o franqueador pretende crescer pelo desenvolvimento de mercados ou pelo desenvolvimento de produtos, os indicadores de crescimento foram identificados como a captação de franqueados pela exposição da marca, tendência de crescimento da rede pelas unidades de negócio e o faturamento originado pelos *royalties* e o fornecimento de suprimentos e equipamentos ao franqueado.

Ainda para Do Carmo (2010), as restrições impostas pelo franqueador, limitam as ações do franqueado em inovar os produtos e serviços, mas essas regras são benéficas para o crescimento de ambos, pois mantém o padrão de qualidade do produto ou serviço, valoriza a marca e reduz os riscos.

A harmonia no relacionamento entre franqueador e franqueado também favorece o crescimento na rede da franquia, através de orientações estratégicas dadas pelo franqueador e de estar aberto às sugestões e informações apresentadas pelo franqueado. (DO CARMO, 2010).

METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos empregados neste estudo, de modo a entender como *franchising* pode representar uma estratégia de crescimento para uma academia de musculação, o que se fez necessário identificar e conceituar o método de pesquisa, técnicas e coleta de dados, o público-alvo e o delineamento para atingir os objetivos estabelecidos neste estudo.

Descrição do método de pesquisa

Este estudo tem como propósito apresentar um plano de expansão como solução para um problema percebido no mercado que compromete a participação da empresa no setor que atua. Com isso, o método de pesquisa escolhido foi do tipo descritiva. De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva, (2013), a pesquisa descritiva analisa, registra e correlaciona os fatos e fenômenos identificados sem manipulá-los. “As pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2012, p. 28).

Descrição das técnicas de coleta de dados

Para atender o método escolhido, foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi estruturada na revisão teórica, que serviu de base e fundamento para conhecer o tema abordado.

Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2013, p. 60), a pesquisa bibliográfica,

Procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA 2013, p. 60).

A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2017), é uma produção científica baseada em textos, como livros, revistas, jornais, resenhas, resumos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias e artigos científicos, ou seja, ela abrange toda a bibliografia relacionada ao tema de estudo, já tornada pública, desde publicações avulsas até os meios de comunicação. Já para Ruiz (2010), a pesquisa bibliográfica consiste no exame de produções escritas em livros, artigos e documentos por autores que pertencem à corrente de pensamentos diversos entre si, ao longo do tempo, para o levantamento e análise do que já se produziu sobre um assunto e que assumimos como o tema de pesquisa científica.

Para investigar o problema e desenvolver um diagnóstico que possibilite atender o propósito da pesquisa, foi realizado um estudo de caso. De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2013, p. 62), “o estudo de caso é uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. Segundo Gil (2012), o estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo para compreender um conhecimento amplo e detalhado, envolvendo um ou poucos objetos.

Descrição do público alvo e delineamento

O público-alvo deste estudo é uma empresa do setor *fitness*, que aqui foi representado por uma academia de musculação que oferece serviços relacionados às práticas de atividades físicas. A academia está situada em Sobradinho-DF, empresa do ramo de serviços que se destina a essa atividade fim.

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário, elaborado com perguntas fechadas, utilizando-se a escala Likert de concordância. O grau de concordância varia de 1 a 5, onde 1 representa discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

O questionário é um meio que permite medir com exatidão a resposta que se deseja, através de uma fórmula que o próprio informante preenche nas questões apresentadas (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2013). Já para Marconi e Lakatos (2017, p. 219), “o questionário é constituído por uma série ordenadas de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Ainda para Marconi e Lakatos (2017), as perguntas fechadas ou dicotômicas de um questionário são consideradas de alternativa fixa ou limitadas de resposta, embora elas restrinjam a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também na tabulação, pois as respostas são mais objetivas.

As questões foram formuladas em forma de afirmativas para trazer uma contextualização clara do tema abordado, o que possibilita uma melhor interpretação à informante e não lhe gerar dúvidas no momento de responder as questões. O questionário foi enviado ao e-mail da gerente da empresa numa segunda-feira (dia 15 de outubro de 2018) e respondido no dia 24 de outubro de 2018. O tempo de reposta do questionário foi um fator limitante para análise dos dados, pois neste período a gerente se dedicou a outras atividades na empresa. Contudo, Marconi e Lakatos (2017) afirmam que o questionário, quando enviado por e-mail, ainda tem maiores chances de retorno pela sua praticidade.

A tarefa de análise e interpretação dos dados será discutida com a teoria apresentada no trabalho mediante uma análise qualitativa. Segundo abordagem de Gil (2012), uma pesquisa qualitativa, não requer fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores na análise de dados, pois os procedimentos analíticos dependem muito da capacidade e estilo do pesquisador. A análise dos dados contribuirá no processo de obtenção dos resultados para chegar às conclusões do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo desta seção é apresentar e analisar os resultados obtidos pelos métodos e técnicas científicas aplicadas na pesquisa, estabelecendo relações entre os resultados, o problema identificado e a fundamentação teórica desenvolvida na revisão temática da pesquisa.

Descrição do problema

Em 2010, os donos da academia revolucionaram sua empresa criando um novo conceito e marca que atraísse a população de Sobradinho-DF, e desde então, a academia despertou interesse e prestígio aos moradores da região tornando-se uma forte concorrente para as novas academias que se instalaram depois. Trata-se de uma academia que oferece serviços à sociedade, desenvolvendo padrões de qualidade que garante a satisfação e qualidade de vida para seus clientes. Como o foco do seu negócio é representado pelos serviços de aulas coletivas, musculação e outras iniciativas que envolvem à prática de atividades físicas, dificilmente seus padrões de qualidade podem ser copiados pelos concorrentes, e considerando a ascensão do

mercado pela moda *fitness*, a empresa ainda não desenvolveu uma estratégia que permita aumentar sua participação de mercado por meio da transferência do seu modelo de negócio.

Apresentação e análise do problema

No Quadro 1 são apresentados os resultados das perguntas 1 a 5, obtidos do questionário e respondido pela gerente da empresa, o qual avaliou o seu grau de concordância, que variou de 4, para concordo em parte, e 5, para concordo totalmente, em relação crescimento da academia ao adotar o sistema de franquia.

Observa-se, na primeira pergunta que a gerente concorda totalmente que é fundamental a empresa conhecer o sistema de franquia no contexto empresarial, o que vai de acordo com a ideia de Mauro (2007), pois o *franchising* se tornou uma tendência mundial de profissionalização por meio do canal de distribuição de produtos e serviços, o que permite maximizar os resultados globais de um sistema como um todo, beneficiando o consumidor final.

Baseado nas respostas dadas nas questões 2 e 3, a empresa atende absolutamente alguns dos requisitos de análise de franqueabilidade abordado pelo Sebrae (2018), na qual a empresa deve possuir um diferencial competitivo e um modelo de negócio que possa ser facilmente reproduzido e a capacidade financeira para arcar com os custos da formatação, da implantação das primeiras unidades e de suporte a franqueados. É possível também correlacionar a resposta da questão 2 com a pesquisa realizada por Baisch et al. (2012 apud Porter, 1993), na qual os produtos com marcas reconhecidas e diferenças únicas podem erguer barreiras de entrada e servir como vantagem competitiva no sistema de franquia. E para resposta da questão 3, evidencia-se que a empresa, pela sua disponibilidade financeira, pode desenvolver a estratégia de expansão geográfica para desenvolvimento de mercados, conforme abordada por Do Carmo (2010 apud Mintzberg et al., 2003), esta estratégia permite que empresas levem a oferta de seus produtos e serviços para novas áreas geográficas, podendo ser em áreas próximas ou distantes, conforme seus objetivos definidos.

Quadro 1: Questionário sobre crescimento empresarial por *franchising*

Afirmativas	Grau de concordância
1. É fundamental a empresa conhecer o sistema de franquia no contexto empresarial.	5
2. Os produtos e serviços oferecidos pela empresa possuem diferencial competitivo para serem transferidos por meio de franquia.	5
3. A empresa possui condições financeiras para ampliar a oferta de seus produtos e serviços no mercado.	5
4. Para fortalecer e aumentar a visibilidade da marca, é ideal que sua divulgação seja realizada com ajuda de franquia.	4

5. Para desenvolver um plano de expansão e crescimento de mercado, o planejamento estratégico é indispensável para avaliar os riscos e aproveitar as oportunidades.	5
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo que a gerente da empresa não tenha concordado plenamente com a afirmativa 4, a exposição da marca pelo franqueador e a licença para seu uso pelo franqueado é considerado uma vantagem no sistema de franquia, quando a empresa vislumbra sua expansão no mercado. (MELO et al., 2017).

Na pergunta 5, a gerente concorda plenamente de que o planejamento estratégico é essencial na elaboração de um plano para crescimento e expansão de mercado por uma empresa. Dentro do contexto do *franchising*, essa resposta corrobora com as afirmações de Sebrae (2018) e ABF (2018), na qual o planejamento estratégico tem um papel fundamental na análise de franqueabilidade, pois permite analisar toda a estrutura e modelo de negócio da empresa com o sistema de franquia, avaliando os riscos e oportunidades que o franqueador obterá pela adesão por esse sistema de negócio e, também, conhecer as reais possibilidades e futuros lucros decorrentes dessa expansão.

No Quadro 2, apresentam-se os resultados das outras questões que compõe o questionário, também representado pelo o grau de concordância atribuído pela gerente da empresa, que variou de 3, para nem concordo e nem discordo, a 5, para concordo totalmente, conforme foi analisado no Quadro 1. Os resultados destas questões serão discutidos para compor a conclusão das análises.

A gerente concorda em parte que o sistema de franquia poderá aumentar a vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes. De acordo com Mauro (2007), a concorrência pode ser superada pelo fato do franqueador aumentar o canal de distribuição de produtos e serviços com a entrada de novos participantes que vão compor a rede de franquia. Ainda para Mauro (2007), as franquias de prestação de serviços que apresentam diferenças significativas em relação aos concorrentes, tem naturalmente condições de crescer, portanto, há uma relação parcial de sua resposta com essas teorias. Para complementar essa ideia, na pesquisa realizada por Baisch et al. (2012, apud Mintzberg; Quinn, 2001), o sistema de franquias possibilita a empresa adquirir uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, caso queira adotar uma estratégia de diferenciação investindo nos aspectos de imagem, suporte e qualidade.

Quadro 2: Questionário sobre crescimento empresarial por franchising

Afirmativas	Grau de concordância
6. A implantação de franquia serve para aumentar a vantagem competitiva da empresa diante dos seus concorrentes.	4
7. A escolha adequada do franqueado está relacionada mais com suas competências de gestão do que com o setor de atuação da empresa.	3

8. O compartilhamento de riscos e benefícios com o sistema de franquia contribui para um bom relacionamento entre franqueador e franqueado e o sucesso da empresa.	5
9. O sistema de franquia garante um crescimento ordenado pelo fato da empresa já possuir modelo de negócio pronto e marca reconhecida.	4
10. Com a nova aderência da moda fitness, é ideal a empresa adotar uma estratégia de crescimento que possibilite aumentar sua participação de mercado.	4
11. O crescimento da empresa pela participação de mercado será viável com a implantação de franquia.	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à questão 7, a gerente manteve um posicionamento neutro de sua concordância sobre o perfil adequado do franqueado. Embora o papel de um profissional técnico da área seja fundamental na competência central de um negócio, para a ABF (2018), Mércia Vergili, especialista em franchising e sócia-diretora da consultora GSPP, afirma que para abrir um mercado de academias pelo sistema de franquia,

O dono de academia não precisa ser formado em Educação Física, os conhecimentos administrativos e de gestão de pessoas são mais importantes para ele conduzir equipe de professores de Educação Física. Dirigir uma academia é mais um trabalho administrativo e de relacionamento, isto sim ajuda na divulgação da academia. (ABF, 2018).

A gerente concorda plenamente que os riscos e benefícios devem ser compartilhados entre o franqueador e franqueado para o sucesso de franquia. Isso vai de acordo com as afirmações de Melo et al. (2017), pois como característica do sistema de franquia, os ganhos de escala com investimento de terceiros e diluição de responsabilidades e tarefas a franqueados, possibilita uma expansão geográfica e rápido crescimento da rede com vantagens competitivas significativas.

Na questão 9, a gerente concorda em parte que a franquia garante um crescimento ordenado pelo fato de ter uma marca reconhecida no mercado. Melo et al. (2017) reforça que a empresa com a marca reconhecida possibilita ao empreendedor ou franqueado o conhecimento prévio das barreiras vividas pelo franqueador e as facilidades proporcionadas pela licença de uso da marca, como o acesso de produtos e serviços de qualidade em diferentes regiões.

Ao analisar os resultados obtidos nas últimas questões do questionário (10 e 11), a gerente concorda em parte que a moda *fitness* é um setor viável para transformar a empresa em franquia, mas de acordo com a ABF (2018), o Brasil detém o posto de segundo maior mercado de academias do mundo pelo sistema de franquia, possuindo mais de 33 mil academias, perdendo apenas para os Estados Unidos, e as tendências como academias com conveniência, comida saudável, novas modalidades e vestuário, abordado pela ABF, trazem boas perspectivas de crescimento no setor

fitness. A gerente manteve uma posição neutra de concordância para o crescimento de sua empresa na participação de mercado com a implantação de franquia.

Conclusão da análise

O questionário aplicado foi um instrumento eficaz para se obter um resultado objetivo pelas afirmativas apresentadas e simples para relacionar as respostas com a teoria desenvolvida neste artigo. Com exceção da nota 3 atribuída às questões 7 e 11 pela gerente da empresa, nas demais questões as notas evidenciam que o posicionamento da gerente está parcialmente ou totalmente de acordo com as afirmações teóricas que relacionam o sistema de franquia como estratégia de crescimento para participação de mercado e vantagem competitiva. Observa-se, portanto, que a gerente da empresa reconhece e atende os requisitos básicos que uma empresa precisa, caso queira aderir ao sistema de franquia

. Mesmo que o posicionamento neutro de concordância da gerente sobre a escolha do franqueado e a viabilidade de aumentar sua participação de mercado com sistema de franquia sejam fatores limitantes para comprovar a hipótese do estudo, os resultados obtidos em geral demonstram que o sistema de franquia, para academia, contribui para aumentar a vantagem competitiva da empresa sobre os concorrentes pela ampliação dos seus serviços exclusivos, pelas facilidades de crescimento do negócio com baixo custo e novas parcerias que podem compor a rede, o que pode influenciar a cultura empreendedora com a transferência de conhecimento de forma profissionalizada para quem ingressa no mercado de trabalho e a vantagem de abrir um negócio com modelo já formatado e com menos risco de falência, pelas oportunidades de mercado com ascensão da moda *fitness*, por ser um sistema novo e promissor de crescimento e pela importância de desenvolver um planejamento estratégico âmbito do *franchising* para viabilizar esse crescimento para empresa.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou entender como o *franchising* pode representar um estratégia eficaz de crescimento para uma academia de musculação.

Para isso, foi aplicado o método descritivo utilizando a pesquisa bibliográfica, para levantar uma fundamentação teórica do tema, e um estudo de caso que permitiu investigar no contexto da empresa a necessidade de se apresentar essa proposta de melhoria. A coleta de dados do estudo foi obtida por meio da aplicação de um questionário à gerente da empresa, cujas respostas foram analisadas sob uma abordagem qualitativa do seu ponto de vista com as relações teóricas desenvolvidas no trabalho para responder o objetivo geral.

Por meio da análise desenvolvida, as conclusões da pesquisa se fundamentaram, principalmente, com fontes literárias de *franchising* de Melo et al. (2017), Ribeiro et al. (2013), e Mauro (2007) e ensinamentos do Sebrae (2018) e ABF (2018), na adequação da empresa ao sistema de franquia. Outras fontes de pesquisas como artigos científicos, envolvendo os autores Assoff (1977), Porter (1993) e Mintzberg (2001 e 2003), também contribuíram para atingir um resultado positivo para o problema levantado.

É importante destacar que para empresa implantar o sistema de franquia, é essencial conhecer a Lei de franquia, pois ela representa os direitos e deveres das

partes e a transparência das informações no relacionamento entre franqueadores e franqueado, e, portanto, deve ser encarada com uma ferramenta de apoio às franqueadoras e também de análise do negócio por parte do franqueado. Para complementar a viabilidade do negócio por meio do sistema de franquia, a participação da ABF traz boa influência para a empresa, por ser uma associação de apoio a esse empreendimento, trazendo boas práticas educativas e cursos de capacitação para quem pretende investir no ramo de franquias. A pesquisa evidenciou que com a implantação da franquia, a empresa pode melhorar seu posicionamento no mercado fortalecendo sua marca e atingindo o *market-share* com a ampliação da oferta de seus produtos e serviços exclusivos, garantindo assim uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Além disso, essa expansão de mercado exige pouco custo de investimento e influencia a cultura empreendedora beneficiando o franqueado pela facilidade de abrir um negócio com modelo formatado e com menos risco de falência e ajudando o franqueador na divulgação da marca.

No entanto, a gerente da empresa, no momento, não se mostrou envolvida com esse modelo de negócio como estratégia para aumentar sua participação de mercado, mesmo sabendo das vantagens desse sistema de negócio e das oportunidades de crescimento com as tendências *fitness*. Contudo, reconhece que o *franchising* é um modelo de negócio que deve ser conhecido no contexto empresarial e que possibilita um crescimento eficaz quando está bem estruturado no planejamento estratégico da empresa.

Recomendam-se para este trabalho novas pesquisas com a aplicação de técnicas quantitativas e um estudo de campo envolvendo um número maior de entrevistados, pois o número de entrevistado foi um fator limitante para atingir um resultado mais preciso e generalizado diante de um mercado que está em crescimento atualmente.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Análise de franqueabilidade: planejamento estratégico indispensável** <<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/analise-de-franqueabilidade-planejamento-estrategico-indispensavel>> Acesso em: 21 de setembro 2018.

_____. **Brasil já é o 2º país mais fitness do mundo; que tal investir em franquias de academia?** Disponível em <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/brasil-e-o-2o-pais-mais-fitness-do-mundo-que-tal-investir-em-franquias-de-academia/>> Acesso em: 30 de maio 2018.

BAISCH, L. V. et al. **O sistema de franchising como uma estratégia de diferenciação para as empresas de Santa Maria**. Santa Maria: Ecoinovar, Agosto de 2012. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO035.pdf>> Acesso em: 27 de outubro 2018.

CANDIOTTI, F. T. et al. **O sistema franchising como estratégia de expansão de mercado**. Lins: Outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0221.pdf>> Acesso em: 4 de novembro 2018

CERVO, A. L; BERVIAN, P.A; DA SILVA, P. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

DO CARMO, Gustavo Geovany Araujo; ZILBER, Moises Ari. Estratégias de crescimento e vantagem competitiva: um estudo qualitativo sobre franchising, na ótica do franqueado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. 159-179, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueado - Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, P. L. R et al. **Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão Estratégica do Franchising: Como construir redes de franquias de sucesso**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa: **Pequenos negócios: preparação para o franchising**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-preparacao-para-o-franchising,37e5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 13 de outubro 2018.

_____. **Franquia Franqueado Franqueador**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf> Acesso em 30 outubro 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGTH, P.; KROLL M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.