

RELATÓRIO DE PESQUISA QUALITATIVA

Oportunidades e desafios de franqueados e franqueadores no Brasil

Fevereiro de 2024



SEBRAE

A pesquisa



OBJETIVO: Identificar os principais desafios e oportunidades dos empresários franqueados e franqueadores que iniciaram a sua jornada no franchising, assim como dos potenciais franqueadores e franqueados.

METODOLOGIA: Pesquisa qualitativa mediante técnica de grupos focais e entrevistas em profundidade.

COLETA DOS DADOS: Foram realizados 06 grupos focais *online*, junto a franqueados, potenciais franqueados e franqueadores, via plataforma TVLinkDG, entre os dias 28/11 e 14/12 de 2023. Junto ao perfil de potenciais franqueadores realizou-se 10 entrevistas em profundidade via plataforma *Google Meet*, entre os dias 18 de janeiro e 08 de fevereiro de 2024.

SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS: Os contatos para todos os públicos pesquisados foram fornecidos pelo SEBRAE e pela ABF.

Distribuição dos GFs e EPs



FRANQUEADORES



2 Grupos focais *online*, em
28/11/2023



POTENCIAIS
FRANQUEADORES



2 Grupos focais *online*, em
30/11/2023



FRANQUEADOS



2 Grupos focais *online*,
em 14/12/2023



POTENCIAIS
FRANQUEADOS



10 entrevistas em
profundidade *online*,
entre 18/01 e 08/02 de
2024.

Sumário



FRANQUEADORES

Ir



POTENCIAIS
FRANQUEADORES

Ir



FRANQUEADOS

Ir



POTENCIAIS
FRANQUEADOS

Ir



Resultados

- **Desafios de ser franqueador**
- **Estratégias**
- **A busca de informações**
- **A necessidade de capacitação**



FRANQUEADORES

Sumário





Maiores desafios como franqueador



Expansão e seleção dos franqueados

Expandir sem controle

Preferem qualidade à quantidade

Selecionar franqueados alinhados

Manter a atenção ao franqueado

Expandir envolve altos custos



Treinamento dos franqueados

Capacitação de qualidade

Fazer compreender o propósito da marca

Estar próximo

Necessário um movimento ou uma ação para capacitar o franqueado



Engajamento do franqueado

Franqueados que acham que o “negócio vai trabalhar por eles”

Suporte constante ao franqueado

Interdependência franqueador/franqueado

Interação entre franqueados

Relação que transcenda o profissional



Comunicação e necessidade de estar na mídia

Necessidade de “aparecer”

Estar próximo ao franqueado

Orientar com qualidade

Comunicação em rede

Desafio tecnológico



Manutenção do padrão de qualidade

Treinamentos

Acompanhar o dia-a-dia do franqueado

Auditar / monitorar a operação

Construir indicadores

Selecionar o franqueado



Sonegação e questão jurídica

Franqueado não emite notas

Franqueado esquece que ao adquirir a franquia, ganha valor de marca

Contrato / COF

Confiança no judiciário

“Maus exemplos”



FRANQUEADORES

Maiores desafios como franqueador



Expansão e seleção dos franqueados



Estratégias:

- ✓ Realizar a **expansão via equipe interna**, selecionando com mais critério os franqueados. “É a marca que está em jogo”;
- ✓ A expansão via terceirizada é considerada pelos participantes como uma “**expansão sem controle**”. Muitos dos que já tiveram a experiência de terceirizar, retomaram o controle da escolha dos franqueados.
- ✓ Quem opta pela terceirização da expansão, busca delimitar uma *persona* de interesse, ou seja, um perfil assertivo de franqueado, além de acompanhar de perto a seleção dos franqueados.
- ✓ Visar **qualidade, ao invés de quantidade** de franqueados. Não perder o foco no atendimento ao franqueado;
- ✓ **Endomarketing**: estímulo aos franqueados para que adquiram mais franquias;
- ✓ Investir em **divulgação da marca**, participar de eventos, feiras, buscar ativamente o perfil de franqueado desejado.

SEBRAE



A experiência do franqueador

“O desafio é conectar o franqueado ao propósito da marca”.

“Às vezes você tem um negócio ótimo nas mãos mas vende 500 franquias e depois não dá conta. É um castelo de cartas que vai desmoronar. Então é saber fazer essa expansão de uma maneira a dar atenção aos franqueados”.

“Isso foi para mim foi a pior coisa que eu fiz na minha vida, querer vender para todo mundo. Não faço mais, porque eu só me incomodei e eu vejo que quando a gente organiza as coisas diretamente, a gente consegue ter um engajamento melhor”.

“A gente começou com uma aceleradora e a aceleradora tá afim de vender, então vende para qualquer um e para nós foi um problema, então a gente colheu maus frutos e a gente andou aprendendo e estudando e hoje é tudo interno, super controlado, a pessoa que vende ela se responsabiliza pelo resultado final”.



FRANQUEADORES

Maiores desafios como franqueador



Treinamento dos franqueados



Estratégias:

- ✓ Treinamentos **periódicos**;
- ✓ Estabelecer uma **relação de confiança**, através da proximidade com o franqueado. O desafio é convencê-lo a **colocar em prática** o que aprendeu.
- ✓ Manter **canais de comunicação** efetivos;
- ✓ Ouvir as **demandas e interesses dos franqueados** acerca dos pontos em que encontra dificuldades e necessita maior capacitação;
- ✓ **Gravar os treinamentos** para que os franqueados que não puderam estar presentes possam assistir;
- ✓ Buscar **parcerias** para realizar os treinamentos;
- ✓ Capacitar **equipe interna** para ministrar treinamentos.

SEBRAE



A experiência do franqueador

“Eu faço toda semana e é feito por nós, a gente não contrata nenhuma empresa terceira para isso”.

“O nosso treinamento é quinzenal, com equipe interna, para os franqueados, mas assim (...) a gente tem franqueado muito bom que não gosta de se relacionar, então “tá tudo bem, tá tudo certo, não preciso e não quero” e ele vai muito bem, agora tem uns que querem conversar, querem participar de tudo, tem coisas que a gente não bota como obrigatório.”

“Eu não pago nenhum treinamento, todos os treinamentos que eu consigo, seja semanais para franqueados ou para colaboradores, eu consigo de graça com parceiros”.



FRANQUEADORES

Maiores desafios como franqueador



Engajamento dos franqueados



Estratégias:

- ✓ **Proximidade** com o franqueado;
- ✓ Trabalhar muito a **parte estratégica** junto ao franqueado;
- ✓ Fazer **acompanhamento *in loco*** junto ao franqueado;
- ✓ Incentivar **ações comerciais** nas unidades;
- ✓ Fazer o franqueado compreender a **interdependência** entre franqueado e franqueador: é positivo para o franqueado quando a franquia se destaca. O franqueado deve ser convencido de que trabalhar junto é melhor do que trabalhar sozinho;
- ✓ Demonstrar que o **know-how** do franqueador é um dos trunfos do negócio, fazendo com que o franqueado se comprometa a aplicá-lo;
- ✓ Promover trocas de experiências **entre os franqueados**;
- ✓ Manter **canais de comunicação** ativos;



A experiência do franqueador

“Eu sempre brinco, que os franqueados compram a franquia achando que eles vão tirar lucratividade depois sem precisar fazer nada, que a franqueadora vai entregar tudo no colo deles e eles podem ficar home office assistindo Netflix que tá tudo certo, e eu acho que essa é uma das principais dores”.

“O franqueado esquece que quando adquire um franquia, ele está ganhando um valor de marca. Quando o franqueado fortalece o franqueador, o franqueador também possui mais recursos para fortalecer o franqueado. Via de mão dupla, o que o franqueado às vezes esquece”.

“O desafio é conectar o franqueado ao propósito da marca”.

“Falta espalhar que franqueado não é uma coisa ruim, é um modelo de negócio muito legal, mas que tem suas responsabilidades, que mesmo assim ele vai ser o dono do negócio, ele vai ter o apoio nosso, mas mesmo assim ele vai ser o dono do negócio”.



FRANQUEADORES

Maiores **desafios** como franqueador



Comunicação e necessidade de estar na mídia



Estratégias:

- ✓ **Produzir mais conteúdo;**
- ✓ Usar *cases* de sucesso entre os franqueados como **vitrine para a franquia;**
- ✓ Estar em **contato constante** com o franqueado;
- ✓ **“Ostentar”** a marca: vender a marca como valor;
- ✓ **Automatizar** a comunicação com os franqueados;
- ✓ **Centralizar** a comunicação;
- ✓ Desafio tecnológico: acompanhar os **avanços da tecnologia**, adaptando-se ao novo contexto da sociedade.

SEBRAE



A experiência do franqueador

“Somos pessoas que gostamos de trabalhar e temos pouco ego de ficar aparecendo, só que agora está acontecendo ao contrário e isso está sendo um problema, parece que a gente não aparece e a gente não é ninguém, e a gente está começando a trabalhar um pouco da ostentação de marca por causa desse motivo, então a gente precisa exhibir mais coisas para que realmente o franqueado entenda o que está acontecendo”.

“Existe uma evolução tecnológica tão grande, quando eu comecei a minha franquia, foi já há 12 anos e meio, quando a gente começou há 12 anos e meio, não havia sequer iPhone, não havia WhatsApp ou estava começando o WhatsApp, não havia pix por exemplo”.

“Tem um ditado que diz, a lei de Darwin, quem sobrevive não é o maior nem o mais forte, é aquele que se adapta através dos tempos, tem que se adaptar.”



FRANQUEADORES

Maiores **desafios** como franqueador



Manutenção do padrão de qualidade



Estratégias:

- ✓ Realizar **treinamentos constantes** e verificar se os franqueados estão sabendo aplica-los no dia-a-dia. Segundo alguns franqueadores, os franqueados não possuem muita persistência.
- ✓ **Controle de qualidade rigoroso**, utilizando todos os mecanismos possíveis, adaptados para cada realidade específica:
 - Visitas;
 - Controle de qualidade dos insumos;
 - Satisfação dos clientes;
 - Cliente oculto;
 - Controle virtuais;
 - Definição de indicadores;
 - Monitoramento de redes sociais dos franqueados, comentários de clientes, Reclame Aqui, etc.
- ✓ **Controle na seleção dos franqueados**, de modo que sejam alinhados ao negócio.

SEBRAE



A experiência do franqueador

“Fazer treinamento, fazer acompanhamento, visitar franqueado, fazer até auditorias para acompanhar se ele está integrando com excelência com o cliente final e visualizando, depois que passa um tempo, se ele está faturando, o que ele está faturando, se o que ele está colocando é realmente real, então você faz todo um suporte, acompanhamento próximo do franqueado para entender se ele está gerando os resultados esperados para o franqueador e para ele próprio”.

“Antes era: entre e ganhe 400 mil por mês”, como se só precisasse entrar, e hoje não. O filtro do franqueado é o mais importante, porque é a única coisa que vai manter o longo prazo e mesmo assim, na venda a gente não identifica 100% como é o franqueado”.



FRANQUEADORES



Qual tempo para aprovar novos franqueados?

O tempo médio citado pela maioria não é muito superior àquele prazo mínimo após a entrega da COF (10 dias antes da assinatura, pré-contrato ou pagamento de taxas).

Alguns disseram que analisam por mais tempo, não ultrapassando 25 dias.



Onde os franqueadores buscam informações para desenvolver o seu negócio?

- ✓ Participa dos eventos promovidos pela ABF;
- ✓ Realiza Benchmarking;
- ✓ Grupo BITTENCOURT;
- ✓ Participa de feiras e eventos;
- ✓ Busca profissionais com experiência no mercado no seu segmento;
- ✓ Conversa com franqueadores e franqueados;
- ✓ Estudos e leituras individuais;
- ✓ Alguns contratam consultorias para estruturação de contratos;
- ✓ Alguns utilizam a ABRH, o SEBRAE, a ABF e empresas de consultoria para melhorar a disseminação de conteúdo para sua rede.



A experiência do franqueador

“Realmente os encontros [da ABF] são ótimos, as visitas técnicas são excelentes do meu ponto de vista. E muita leitura, a nossa empresa tem a cultura de muita leitura, então a gente acaba buscando essas informações dessa maneira.”



FRANQUEADORES

SEBRAE



A maior parte dos participantes **já realizou** cursos de capacitação da ABF e/ou do SEBRAE.



A **parceria entre ABF e SEBRAE**, no entanto, não é conhecida por parte dos franqueadores que participaram da pesquisa.



Nenhum participante da pesquisa sabia da existência da **Trilha de Gestão para Franqueados**, estruturada pelo SEBRAE e pela ABF.



A experiência do franqueador



“A ABF oferece muitos cursos bons para os franqueadores, a orientação para os franqueadores é muito boa, os eventos da ABF são muito bons, é uma associação muito presente, muito ativa (...).”



Que tipo de treinamento ou conteúdo poderia ser produzido para auxiliar franqueadores?



Produção de material ou de curso para **candidatos a franqueados**, focando nas responsabilidades e vantagens de tornar-se franqueado;



Produzir conteúdo para **estimular o empreendedorismo** de modo geral, engajando potenciais empresários.

Resultados

- **Conhecimento sobre sistema de franquias**
- **Preparo para sistema de franquias**
- **Motivo para optar por franquia**
- **Desafios**
- **Preparo necessário**
- **Conteúdos que poderiam auxiliar**



**POTENCIAIS
FRANQUEADORES**

Sumário





Conhece o sistema de franquias?

Há diferentes níveis de conhecimento entre os potenciais franqueadores: desde aqueles que estão iniciando a prospecção, até aqueles que já possuem um modelo estruturado.

Muitos já procuraram o SEBRAE para aprofundar seu conhecimento sobre o assunto.

A documentação é conhecida pela maioria, especialmente aqueles que passaram por consultorias e orientações.



Sente-se preparado para ter uma franquia?

O nível de preparação relaciona-se a quanto o potencial franqueador conhece o sistema de franquias.

Quem conhece, estudou, já fez cursos ou estruturou um modelo de franquia, sente-se mais preparado.

Alguns participantes, no entanto, ainda não definiram se o modelo ideal para expandir seu negócio é franquear ou abrir filiais.

Grande parte dos participantes já realizou estudo de franqueabilidade, especialmente com o SEBRAE.



Porque escolheu (ou considera) o modelo de franquia?

- Canal **mais rápido** para acelerar o crescimento da empresa;
- Expandir o negócio sem necessitar de grande **volume de capital**;
- Permite um **crescimento mais organizado** e maior controle de qualidade.
- Dificuldade em **administrar unidades próprias** em diferentes regiões, mantendo a qualidade;
- Para que os parceiros da expansão sejam também donos, o que confere **maior engajamento**;
- Acredita que a **empresa tem um know-how** acumulado que propicia o franqueamento.



POTENCIAIS FRANQUEADORES



Porque escolheu (ou considera) o modelo de franquia?



A experiência do potencial franqueador

“A gente optou pela franquia acho que pela forma de crescimento mais organizado, até para manter a qualidade, até um das gurias falou que parece um filho, realmente parece um filho para nós, a gente cuida, tem um carinho, então é a forma de crescer e aquilo continuar num padrão que a gente acha legal, eu acho que a franquia é a melhor opção de trabalhar dessa forma”.

“No meu caso a gente achava a [empresa] muito útil para ficar em um lugar só, ao mesmo tempo a gente não tinha capital e nem braço para expandir, então um pouco daquela coisa “crescer com o dinheiro dos outros” mas no sentido de que a gente não tinha capital mesmo”.

“O canal de franquias é o canal que vai mais rápido acelerar o processo de crescimento da empresa, se a empresa tem esse objetivo de crescimento acelerado, está preparada para isso, é um canal perfeito.”

“Pela própria administração, eu acredito que tu colocando uma pessoa que seja dono, que seja teu parceiro financeiramente, a tendência é que trabalhe correto no próprio negócio, do que tu ter várias unidades e não conseguir estabelecer uma organização, igual em todas, tu comandando pessoas diferentes, achar pessoas que queiram participar sem ser franqueados.”

SEBRAE

Maiores desafios para formatar o negócio

Como encontrar o perfil certo do franqueado, comprometido com o trabalho?



Consideram que o negócio é “como um filho”. Com a expansão, receiam em desvirtuar o propósito original do empreendimento.

Padronização: como controlar a qualidade estando longe?



Consideram que é necessário grande investimento de energia para realizar um controle satisfatório para manter a qualidade e a padronização do negócio.

Como garantir que o franqueado tenha resultado?



“Eu acho que o maior desafio é você ter resultado, fazer seu franqueado ter resultado também, mantendo a coerência, mantendo a qualidade, mantendo tudo”.

Como encontrar o ponto de equilíbrio?



Há insegurança acerca da qualidade de franquias necessárias para encontrar o ponto de equilíbrio. No caso de ser um número muito alto, temem não “dar conta”.

Como saber se os fornecedores vão suprir o projeto de expansão?



Fornecedores capacitados a suprir produtos e serviços de qualidade – especialmente aqueles muito específicos e especializados – podem ser difíceis encontrar em outras regiões e/ou países.

Como encontrar profissionais qualificados, em negócios mais complexos?



“Nós temos a filosofia de entregar mais por menos, então nossos valores não são astronômicos, mas a dificuldade é realmente o comprometimento profissional, pessoas que queiram fazer a diferença e de fato botar a mão na massa”.



Preparo necessário para obter sucesso



Orientação
com
entidades ou
consultorias

“A gente seguiu orientado até o momento por essas empresas que o SEBRAE nos colocou no caminho, nos deixa preparado até para este passo”.



Conhecer o
próprio ramo
de negócio

Dominar o
conhecimento
técnico da área



Ter uma
noção clara
acerca da
possibilidade
de retorno
financeiro

“Entender os custos, entender quais são os melhores lugares para ter o ponto comercial, como que vai ser na prática, para se ter uma ideia desse retorno, da margem de lucro, para poder apresentar isso para um franqueado de uma forma mais clara, mais segura”.



Ter bom
controle de
gestão
financeira

Conseguir
auxiliar o
franqueado a
gerir sua
franquia



Ter padrões
bem definidos
para que o
franqueado
saiba o que
fazer


Ter manuais e
treinamentos
para dar suporte
ao franqueado




Passar por
processo de
auditoria na
empresa

Conhecer e
alinhar de modo
profundo todos
os processos da
empresa.


Conteúdos que poderiam auxiliar a quem deseja ser franqueador




Manualização: orientação prática para a confecção de manuais.




Orientações sobre como **encontrar o franqueado** alinhado ao perfil do negócio.



Orientações sobre como construir **redes de informação** para que os atores do negócio não fiquem isolados.



Troca de experiências com franqueadores que já estão no mercado e que são *cases* de sucesso.



Orientações sobre como **iniciar a divulgação e a venda** de uma franquia, partindo do local para o contexto mais amplo. Como se colocar no mercado, dar o pontapé inicial.



A experiência do potencial franqueador

“Os manuais (...) eu sinto que é um grande desafio, porque nós dominamos o negócio, mas nós sabemos fazê-lo, mas ter que escrever todas as práticas exige um tempo e por vezes, quando você vai só transcrever, você não lembra de um detalhe e quando ele acontece na prática tu sabe o que fazer, mas não dá tempo de prever tudo para colocar no manual. Nós já desenvolvemos os nossos manuais e agora na prática a gente vai sentindo, não foi previsto tal aspecto, não foi previsto tal, então nós vamos recheando esses manuais, então os manuais são algo bem importante para fazer”.

“Como buscar esse treinamento, essa questão de visualização, a partir da minha região já enxergar que eu sou uma franqueadora? eu vejo que eu preciso partir de um ponto – porque eu estou preparado fisicamente, com documentação, com projeto, com apoio do SEBRAE – mas como eu consigo a partir do meu ponto daqui, começar a dizer para as pessoas que eu sou uma franqueadora”.

“A gente está só falando em expectativa, a gente está cheio de projetos, mas eu acredito que a gente deveria falar também com pessoas com anos de franqueador, para dizer assim: “no começo foi isso, no meio do ano foi isso, final do ano foi outro”, para a gente ter uma noção de como é a vida de um franqueador.”

Resultados

- **Desafios de ser franqueador**
- **Estratégias e preparo**
- **Suporte da franquadora**
- **A necessidade de capacitação**



FRANQUEADOS

Sumário





FRANQUEADOS



Maiores **desafios** como franqueado

Gestão de pessoas

Formação de lideranças

Retenção de lideranças

Capacitação de funcionários

Qualificação da mão-de-obra

Engajamento dos funcionários

Desafio citado com maior frequência pelos franqueados



A experiência do franqueado

“Gerir pessoas para a gente formar equipe, para a gente criar lideranças e manter a galera motivada é um dos maiores desafios”.

“Apesar de fazer reuniões mensais, de engajar, de colocar metas, conseguir fazer com que a motivação exista na equipe é um ponto realmente muito delicado”.

“A gente também precisa de uma mão de obra qualificada, de uma mão de obra com experiência e está muito difícil”.

“Um dos problemas que a gente tem bastante aqui é conseguir capital humano [...] tem a minha parte de qualificação técnica que eu preciso, que ou a pessoa já vem da área, ou às vezes vem crua”.



FRANQUEADOS



Maiores **desafios** como franqueado

Franqueador não compreende as dores dos franqueados

Falta de acompanhamento

Falta de entendimento acerca do contexto do franqueado – especialmente em termos de estratégias comerciais

Metas impostas “de cima pra baixo” sem levar em consideração particularidades do contexto

Modelo de comunicação imposto pelo franqueador, que não se adapta ao contexto local

Falta de flexibilidade e adaptabilidade das estratégias do franqueador

Sentimento bastante disseminado entre os franqueados



A experiência do franqueado

“Se em 5 meses aquela franquia não atingiu a meta, então eu acho que é preciso um acompanhamento um pouco mais específico do que outra unidade e mais do que isso, as metas devem ser construídas em conjunto”.

“É uma dor da rede, não é uma dor só minha, é que o franqueador, por estar em um polo, em um determinado estado, em uma cidade, eles não têm um acompanhamento de campo, eles não sabem como exatamente funciona na ponta, lá onde está o franqueado, então isso acaba dificultando algumas estratégias comerciais”.

“Quando o franqueador institui estratégias comerciais que não cabem em determinadas áreas, setores, a gente não tem o sucesso da rede como um todo”.

“A média gerência ela tem uma tendência muito grande a tentar tratar o franqueado como funcionário sem benefícios e isso é uma coisa que me incomoda demais”.



Maiores desafios como franqueado

Gestão do tempo

Poucos funcionários para delegar

Administração de várias franquias

Acúmulo de tarefas na empresa

Multifranqueado: sente-se despreparado para o desafio

Aprender a distribuir o tempo de forma racional

Gestão financeira

Lidar com fluxo de caixa, planilhas

Equilibrar o que entra e o que sai do caixa

Saber até onde investir

Sair do endividamento

Franqueados querem ajuda dos franqueadores



A experiência do franqueado

“Como gerir o tempo, de como me capacitar para sair da operação e olhar o negócio de forma sistêmica, olhando resultados e gerindo a empresa de uma forma mais profissional. Então eu saí do pequeno para começar a olhar com olhos de crescimento.”

“Conseguir enxergar o que realmente estamos tirando de lucro, o que realmente a gente está gastando, o que está gastando a mais, o que pode economizar [...] essa é uma carência”.

“A minha questão, basicamente, é conseguir sair das dívidas, quando eu tinha 2 lojas eu me endividei muito, porque tinha que reformar 2 lojas e desde então eu vou lutando para poder acabar com as dívidas e começar a realmente a crescer [...] e ter a oportunidade até de ter outras lojas, mas eu penso que enquanto eu não conseguir melhorar a saúde financeira da minha loja, se eu tiver uma segunda loja, um terceira, vai ser só mais um problema para eu poder ter que administrar, porque eu basicamente cuido da loja toda sozinha, tudo eu que faço, eu faço a parte financeira, o departamento de pessoal [...]”.



Maiores desafios como franqueado

Fazer prospecção de clientes

Disputa acirrada do semento – desafio como empresário

Franqueador não conhece a realidade da região

“Às vezes o que é vendido não necessariamente é o que acontece: ‘Você vai faturar tantos por cento’ - mas você não conhece a minha região e não sabe meu perfil comercial. Hoje eu trabalho em uma franquia que a gente tem exclusividade de região, então está tudo bem porque eu conheço a minha região, mas eu não tive o suporte no comercial.”

Entender o modelo de negócio

Tanto para quem vem do mundo empresarial, quanto para quem vem de outras experiências.

“O desafio foi dedicar esse primeiro momento a conhecer o negócio, o modelo como franqueada e saber fazer a melhor gestão, de forma a utilizar custos e receitas, como contratar, como adequar tudo isso no modelo franquia, esses foram os grandes desafios, mas acredito que estou no caminho certo.”

Governança

Inculcar na equipe a necessidade de seguir processos.

Sente necessidade de uma consultoria sobre o tema.

“O nosso maior desafio hoje é governança, eu acho que para a gente é um desafio muito grande, a gente vem trabalhando com o time bastante, para que as pessoas entendam que não dá para dar um jeitinho, que a gente precisa seguir os processos, fazer a coisa do jeito certo e da forma certa, não adianta ter resultados sem fazer do jeito certo.”

Logística

Especialmente para negócios que manipulam bens perecíveis, como alimentos frescos.



FRANQUEADOS



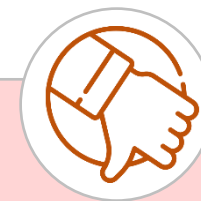
Sente-se preparado para lidar com os desafios?



A **experiência** ao longo dos anos junto à franquia, bem como o **amparo da franqueadora**, são os principais facilitadores para lidar com os desafios.

“Eu acho que aos poucos a gente vai se organizando, eu hoje já sou bem diferente também de 2 anos atrás por exemplo, já sou mais dura, porque eu precisei me endurecer bastante nesse quesito que é material humano.”

“Eu me encontro hoje na batalha como qualquer outro empresário, mas eu tenho um departamento de marketing atrás de mim, eu tenho um departamento jurídico, eu tenho um certo amparo, a minha visão é assim, eu me sinto um pouco mais seguro por estar com a franquia do que se eu estivesse sozinho, os desafios são aqueles desafios do dia a dia de qualquer outro empresário.”



Ao contrário, quando não há suporte por parte da franqueadora, os franqueados tendem a considerar mais difícil superar os desafios.

“Eu não me sinto preparada, porque eu não tenho abertura para falar sobre isso com eles [a franqueadora].”

“Eu tenho essa dificuldade, que o meu franqueador não permite ter um Conselho Nacional de franqueados e aí não existe essa preparação, porque o ideal seria que a gente tivesse um conselho para conversar de igual para igual e não sei nem se isso é permitido, não ter um conselho. Até queria saber se alguém aqui sabe, se podemos ter alguma ajuda do SEBRAE para isso, nesse quesito.”



Recebem suporte da franqueadora?



De modo geral, acreditam que recebem suporte, mas que é **insuficiente em alguns pontos**, especialmente comunicação e auxílio à gestão.



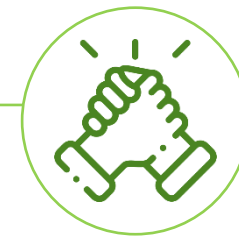
Um dos pontos-chave é a **comunicação** franqueador-franqueado: quando esta é satisfatória, a avaliação acerca do suporte é melhor. Com melhor comunicação, é mais efetiva a **resolução de problemas** de outra natureza.



Franquias que se **expandem rápido** geram sensação de “atropelo” nos franqueados, pois deixa a desejar no suporte.



Sentimento de que a franquia é **pensada apenas a nível macro**, e não têm preparo para auxiliar nas particularidades que surgem caso a caso.



Como é o suporte de quem está satisfeito?

- ✓ Comunicação eficiente;
- ✓ Fácil acesso à franqueadora, com espaço para levar demandas;
- ✓ Período dentro da franqueadora fazendo treinamento, em todos os setores do negócio;
- ✓ Funcionários também fizeram treinamento dentro da franqueadora;
- ✓ Acompanhamento *in loco* da franqueadora ao abrir sua franquia;
- ✓ Acesso a cursos e reciclagens periódicas;
- ✓ Acesso a manuais e protocolos.



Qual capacitação gostaria de receber?



Questões tributárias

“um ponto que eu acho crucial que é a parte tributária, essas partes que eu acho que poucas falam, parece que esse assunto é meio nevrálgico, mas eu acho que é muito importante para a gente”.



Software com todos os processos e visão geral da empresa

“Eu gostaria que o meu franqueador preparasse um sistema próprio que contemplasse todas as áreas da empresa e nos treinasse muito a gerenciar esse software”.



Ensinar a crescer dentro da rede, a ser multifranqueado

“Ensinar os franqueados a crescerem dentro da rede, a serem multifranqueados, forma de gestão, processos, de como ter várias unidades, isso eu sinto falta dentro da rede ainda”.



Gestão e cases de sucesso

“Entender melhor onde estão as falhas da gestão de negócios. Os franqueados de alta performance serem multiplicadores de boas práticas, para poder ajudar os franqueados, eu acho que é um ponto importante”.



Auxiliar a seguir os processos definidos

“eu confiei na franqueadora, porque eu vi ali que existia um processo (...) eu comecei a seguir os processos e começou a dar certo, porque aqueles processos já pré-definidos estão lá porque funcionam”.

Qual formato?

- Grande parte tem preferência pelos treinamentos presenciais;
- No entanto, o formato on-line é considerado mais barato e flexível;
- O modelo híbrido é considerado o mais democrático e abrangente.

Resultados

- **Conhecimento sobre sistema de franquias**
- **Motivo para optar por franquia**
- **Critérios para escolher a franquia**
- **Interação com outros franqueados**
- **Desafios**
- **Apoio do SEBRAE e ABF**
- **Motivos por ainda não ter decidido por uma franquia**

Sumário



**POTENCIAIS
FRANQUEADOS**





Conhece o sistema de franquias?

Há diferentes níveis de conhecimento entre os potenciais franqueados: mas de modo geral, tiveram algum contato a partir de estudos autônomos, pela Feira da ABF e pelo SEBRAE.

Alguns, no entanto, conhecem bem e já tiveram contato com este formato de negócios anteriormente.



Porque escolheu (ou considera) o modelo de franquia?

- “O caminho já foi trilhado”
- Menor risco, pois já há um know-how estabelecido. Modelo consolidado.
- Modelo que tende a crescer no Brasil;
- Modelo que leva mais segurança ao cliente – credibilidade da marca;
- Suporte administrativo e operacional;
- Menos gastos do que para abrir uma empresa;
- A franqueadora conhece o mercado;
- Marca consolidada (mais pela marca do que pelo processo).



Quais critérios para escolher uma franquia?

- **Verifica se cabe no orçamento** e se tem bom retorno financeiro;
- Pela afinidade com o tipo de negócio;
- Pela disponibilidade e possibilidade de ter a franquia na sua cidade;
- Visita franquias como cliente, conversa com outros franqueados da rede que tem interesse;
- Verifica a documentação necessária;
- Pesquisa franquias que mais crescem e que têm mais unidades;
- Verifica se o modelo se encaixa no seu perfil;
- Verifica se faz sentido para a região;
- Franqueador precisa demonstrar segurança;
- Evita produtos sazonais, “da moda” ou nichados.



POTENCIAIS
FRANQUEADOS

SEBRAE



Os potenciais franqueados costumam conversar com outros franqueados das marcas nas quais que têm interesse

O que buscam saber junto a outros franqueados?

- ✓ Saber se o movimento da loja corresponde ao faturamento;
- ✓ Se os funcionários estão satisfeitos;
- ✓ Se os preços praticados na loja são compatíveis com a região;
- ✓ Fatores críticos de sucesso e fracasso; Desafios;
- ✓ Qual o capital de giro necessário;
- ✓ Tempo de retorno do investimento;
- ✓ Como se dá o processo de padronização;
- ✓ Margem de lucro;
- ✓ Satisfação do franqueado com o suporte;
- ✓ Tempo que o franqueado está com a franquia;
- ✓ Informações sobre a disponibilidade e a qualificação da mão-de-obra.



A experiência do potencial franqueado

“Investimento, padronização, quantidade mínima que eles tinham de alunos, qual o retorno, coisas mais financeiras.”

“Como o modelo funciona na prática, o principal que você vai buscar são quais as dificuldades você vai ter, o que você vai enfrentar. Mas ainda não busquei informações com o franqueador”.

“Não cheguei a buscar, mas eu comprei aquele guia da ABF e ele traz umas informações resumidas e o principal está ali, é bem interessante, me ajudou muito, ajudou a evitar perder tempo. Informações importante: tempo de retorno, valor de investimento inicial, taxa de franquia, royalties, se tem alguma coisa específica na COF”.

“Com o franqueado principalmente eu vou ver a performance dele e se o franqueador está oferecendo o suporte para ele que foi prometido.”

“Se o movimento que eu estou vendo naquela loja corresponde com faturamento prometido, outra coisa que eu vejo é a análise de preços, às vezes vejo que os preços são muito caros e são incompatíveis com a região”.

Maiores **desafios** no processo de busca da franquia

Ser assertivo na avaliação do segmento

“É importante saber qual o setor que realmente é próspero, qual o setor que tem demanda, hoje eu consigo enxergar o negócio pelo lado da gestão do negócio, então hoje eu acho que eu superei essa dificuldade”.

Definir seu público-alvo

“A dificuldade da franquia é você escolher um bom negócio, mas que ele não esteja saturado, porque algumas franquias você vê que os pontos bons, os pontos estratégicos já estão ocupados, você tem que saber onde está o público alvo, quem é o público alvo”.

Transparência por parte da franqueadora

“a maior dificuldade no processo é eles não falarem algumas questões da franqueadora, para não entregar o know-how, mas que são fator crítico de decisão. Faltou uma maior transparência nos números”.

Comunicação com a franqueadora

“A maior dificuldade é com o próprio franqueador (comunicação e interação com o franqueador), porque às vezes eu mandava mensagem e não tinha retorno”.

Ter garantia de suporte por parte da franqueadora

“Que ela me dê um suporte nota 1000, um suporte de excelência, porque senão não adianta você fazer uma franquia, você investe um capital alto, então se não for para ter um suporte da franqueadora, um suporte top, daí você sai errando sozinho”.

Como ajustar o capital disponível ao negócio que se almeja



O que é necessário para que a escolha de uma franquia seja certa?

- ✓ Encontrar franqueadora que dê **suporte de qualidade**;
- ✓ Munir-se de todas as **informações** e estudos possíveis;
- ✓ Avaliar todas as **variáveis** que afetam o negócio;
- ✓ Estudar o universo das franquias e verificar se é adequado ao **seu perfil**;
- ✓ **Conhecer o mercado** no qual quer abrir a franquia;
- ✓ Franqueadora deve apresentar **estudo da região**;
- ✓ Analisar a **viabilidade financeira**;
- ✓ **Visitar** franqueados e concorrentes;
- ✓ Ter noções claras de **gerenciamento**;



A experiência do potencial franqueado

“A franqueadora tem obrigação, no meu entendimento, de apresentar estudos estatísticos da região e não de qualquer jeito, porque se eu comprar a franquia de qualquer jeito, sem estudo, sem preparação de território e monto e dá errado e daí? Como fica? Se ela não me passar confiança, de que eu vou montar em determinada região e vou ter resultados, é complicado.”

“Buscar vários tipos de informações para você se alinhar. O Sebrae ajuda bastante, o site ajuda mais que o presencial, porque o site do Sebrae tem bastante informação, no presencial eu já não tive essa recíproca”.

“É muito válido você se valer das informações de livros, de sites, das redes sociais, do SEBRAE, da ABF, de outros órgãos como esses, procurar o Sindicato dos segmentos. Você buscar fontes, seja de instituições públicas ou privadas que te dê subsídios, livros, cursos, podcasts, que te dê muita fonte de informação. Fazer pequenos cursos eu também acho que é válido, para você ter as noções básicas para gerenciar os seus funcionários. Visitas à empresas potenciais concorrentes”.



Preparo necessário para gerir o negócio



**Saber gerir
pessoas**

“Hoje temos que focar muito na gestão de pessoas e estar aberto às novas perspectivas, evoluir, buscar conhecimento, inovação”.



**Conhecimento
administrativo
e de gestão
financeira**

**É fundamental
saber cuidar da
saúde financeira
do negócio.
Esperam suporte
da franqueadora.**



**Boa
comunicação
entre
franqueado e
franqueadora**

“Eu acho que o principal é o canal de comunicação entre o franqueado e a franqueadora, tem que ter bem claro esse canal de comunicação, é complicado se você não tiver o suporte na hora que você está ali”.



**Aprimorar a
prática do dia-
a-dia com
suporte da
franqueadora**

“Eu tenho um bom conhecimento, já trabalhei em banco, hoje trabalho em consultoria na área financeira, então eu tenho um bom conhecimento. Mas uma coisa é a teoria, outra coisa é a prática, é isso que eu busco na franquia o know-how, expertise deles, a prática”.



**Desenvolver
competências em
todas as áreas do
empreendimento**

“Eu acho que a pessoa precisa ter resiliência, determinação, estudar sobre gestão, sobre liderança, sobre finanças, sobre marketing, sobre vendas, ter um mínimo de competências, tem que ter a noção de tudo isso para poder fazer a gestão”.



**Ter alguma
expertise no
mundo
empresarial**

**Consideram
transição de
empregado para
empresário
difícil sem
preparo anterior.**

Sente-se preparado para gerir o negócio?



De modo geral, os potenciais franqueados sentem-se preparados para gerir um negócio.



A autoconfiança decorre, especialmente, da experiência e da busca de informações e estudo sobre franquias e empreendedorismo de modo geral. **A maioria já realizou cursos e capacitações em diferentes áreas de gestão.**



Buscou apoio do SEBRAE e/ou da ABF?



- ✓ Os participantes já realizaram cursos, capacitações, consultorias e frequentaram eventos do SEBRAE, embora não necessariamente sobre *franchising*.
- ✓ A ABF é menos conhecida, mas parte importante dos potenciais franqueados “já ouviu falar” ou participou de Feiras da Associação.
- ✓ **Consideram o apoio de entidades como o SEBRAE e ABF fundamental no sucesso no universo empresarial – especialmente aqueles que não têm experiência anterior com empreendedorismo.**

Para quem ainda está na dúvida para adquirir um franquia – ou que desistiu: o que faltou?



- Dificuldade em escolher o setor do negócio. Um dos participantes buscou apoio na Feira da ABF, porém sentiu-se perdido em meio à muitas opções e não teve auxílio para delinear um perfil de negócio.
- Dificuldade em encontrar franquias pra cidades menores (menos de 50 mil habitantes).
- Complexidade dos processos estabelecidos pela franqueadora: buscam algo simples.
- Encontrar o perfil certo de negócio, com sua identidade;
- Ainda não encontraram franqueadora que transmitisse segurança no suporte ao futuro franqueado.
- Falta amadurecer a capacidade empreendedora, para quem não é do ramo.



Síntese final

Síntese – principais desafios



FRANQUEADORES

- Sentem que o principal desafio é selecionar com qualidade e engajar o franqueado.
- Ressentem-se com franqueados que não valorizam seu *know-how*.
- Gostariam que o franqueado chegasse com maior noção das responsabilidades e do modelo de negócio de franquia.



POTENCIAIS FRANQUEADORES

- São cautelosos, pois têm muito apreço pelo seu negócio e temem “desvirtuá-lo” com o franqueamento.
- Alguns querem testar filiais antes de franquear;
- Tem medo de perder o controle do negócio;
- São otimistas quanto à sua capacidade de gestão, mas desconfiam dos futuros franqueados.



FRANQUEADOS

- A gestão de pessoas é o principal desafio.
- Sentem que a franqueadora não entende as dores do franqueado.
- Almejam melhor comunicação com a franqueadora;
- Ressentem-se por a franqueadora não considerar diferenças de contexto na sua gestão de franquias.



POTENCIAIS FRANQUEADOS

- Buscam uma franquia por ser “um caminho já trilhado” e representar menor risco.
- O suporte da franqueadora também é um ponto destacado.
- Sentem dificuldade em escolher uma franquia – seja por falta de informações das franqueadoras, seja por dificuldade em definir o perfil de negócio almejado.

Realização

A pesquisa Qualitativa **Oportunidades e desafios de franqueados e franqueadores no Brasil** é um produto da **Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência** do Sebrae Nacional, com apoio da **Unidade de Competitividade**.

Equipe Sebrae

Kennyston Lago
Karen Sitta

kennyston.lago@sebrae.com.br
Karen.sitta@sebrae.com.br

Equipe ABF

Fabiana Estrela
Karla Vieira

fabiana.estrela@abf.com.br
karla.vieira@abf.com.br