

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**MATHEUS MAYDANA MENDES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
IMPLEMENTAÇÃO DE FRANQUIAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**Bagé  
2024**

**MATHEUS MAYDANA MENDES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
IMPLEMENTAÇÃO DE FRANQUIAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Cláudio Sonáglio Albano

**Bagé  
2024**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal do Pampa

**MATHEUS MAYDANA MENDES**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO  
DE FRANQUIAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de (Nome do Curso) da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 08/07/2024

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira  
UNIPAMPA

---

Prof. Mestre Eduardo Mauch Palmeira  
UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **CLAUDIO SONAGLIO ALBANO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/07/2024, às 19:08, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CAIO MARCELLO RECart DA SILVEIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 09/07/2024, às 14:48, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **EDUARDO MAUCH PALMEIRA, ECONOMISTA**, em 09/07/2024, às 19:00, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1478686** e o código CRC **1C3DFE7F**.

---

Referência: Processo nº 23100.010929/2024-08 SEI nº 1478686

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

M534p Mendes , Matheus Maydana  
Planejamento estratégico para o desenvolvimento da  
implementação de franquias de micro e pequenas empresas /  
Matheus Maydana Mendes .  
79 p.  
  
Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade  
Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2024.  
"Orientação: Claudio Sonaglio Albano".  
  
1. Planejamento estratégico . 2. Franquias . 3. Micro e  
pequenas empresas . I. Título.

## RESUMO

As micro e pequenas empresas são entidades empresariais que se enquadram em categorias específicas de porte, levando em consideração critérios como faturamento anual, número de empregados e a atividade econômica exercida, enquanto compreende-se o planejamento estratégico como um processo de gestão utilizado para conceber um plano direcionado à consecução de objetivos e metas, permitindo criar uma visão de médio e longo prazo para a empresa. Nesse sentido, a franquia é uma estratégia empregada na gestão empresarial, em que busca estabelecer um sistema de licenciamento no qual o franqueador confere ao franqueado o privilégio de usufruir da sua marca registrada. O presente estudo tem como objetivo propor um framework de ações estratégicas para que micro e pequenas empresas implementem franquias. A pesquisa foi realizada através de uma revisão de literatura e um estudo de caso, em que se entrevistou os proprietários da empresa JCBox Crosstraining, localizada no município de Bagé, RS. Os resultados obtidos demonstraram que através da aplicação das ferramentas de planejamento estratégico, Análise SWOT, Fator de 5 pontos, Matriz BCG e 5 Forças de Porter demonstraram que a empresa necessita aplicar algumas melhorias, no entanto, diversos fatores apontam para a capacidade da mesma se tornar uma franqueadora em breve. Com isso, conclui-se que as ferramentas propostas podem subsidiar a decisão de uma micro ou pequena empresa em tornar-se uma franqueadora.

**Palavras-chave:** Micro e pequena empresa; Planejamento Estratégico; Sistema de Franquias.

## **ABSTRACT**

Micro and small enterprises are business entities that fall into specific size categories, considering criteria such as annual revenue, number of employees, and the economic activity performed. Strategic planning is understood as a management process used to devise a plan aimed at achieving objectives and goals, allowing the creation of a medium and long-term vision for the company. In this context, franchising is a strategy employed in business management, in which a licensing system is established where the franchisor grants the franchisee the privilege of using their registered trademark. This study aims to propose a framework of strategic actions for micro and small enterprises to implement franchises. The research was conducted through a literature review and a case study, in which the owners of the company JCBox Crosstraining, located in the municipality of Bagé, RS, were interviewed. The results obtained demonstrated that through the application of strategic planning tools, SWOT Analysis, 5-Point Factor, BCG Matrix, and Porter's 5 Forces, the company needs to apply some improvements. However, several factors point to its capability of becoming a franchisor soon. Therefore, it is concluded that when a company's elements converge and are aligned, the company becomes more conducive to growth.

**Alterar conforme alterações no resumo.**

**Keywords:** Micro and small businesses. Strategic planning. Franchise system. Strategy tools. Alterar conforme alterações nas palavras chaves.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 Questão de Pesquisa.....	7
1.2 Objetivo Geral .....	7
1.3 Objetivos específicos .....	7
1.3 Justificativa .....	8
1.4 Delimitação do tema .....	9
1.5 Estrutura do trabalho.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1 Micro e Pequenas Empresas.....	11
2.2 Franquias.....	13
2.3 Planejamento Estratégico .....	14
2.5 Análise SWOT .....	17
2.6 Fator de 5 pontos.....	20
2.6.1 Estrutura Organizacional .....	21
2.6.2 Recursos Humanos .....	21
2.6.3 Operacional .....	22
2.6.4 Finanças .....	23
2.7 Cinco Forças de Porter.....	24
2.8 Matriz BCG .....	26
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
3.1 Tipo de Pesquisa .....	29
3.2 Coleta de dados .....	29
3.3 Análise de dados .....	30
<b>4 RESULTADOS</b> .....	32
4.1 Empresa JCBox Crosstraining .....	32
4.1.2 Missão, visão e valores .....	33
4.1.3 Fator de 5 pontos .....	34
4.1.3.1 Organograma da empresa .....	34
4.1.3.2 Operação .....	37
4.1.3.3 Recursos Humanos.....	38
4.1.3.4 Financeiro .....	38
4.1.3.5 Planejamento estratégico.....	39
4.1.4 Análise SWOT .....	39
4.1.4.1 Forças.....	40

4.1.4.1.1 Comunidade Forte .....	40
4.1.4.1.2 Treinamento Personalizado .....	41
4.1.4.1.3 Localização Central na Cidade.....	41
4.1.4.1.4 Coach Qualificado.....	41
4.1.4.1.5 Equipamentos Novos .....	41
4.1.4.1.6 Empresas Parceiras.....	41
4.1.4.1.7 Espaço físico Amplo.....	41
4.1.4.1.8 Variedade de Treinos.....	42
4.1.4.1.9 Adaptação a Diferentes Níveis de Condicionamento.....	42
<i>4.1.4.2 Fraquezas.....</i>	<i>42</i>
4.1.4.2.1 Falta de Alinhamento da Gestão.....	42
4.1.4.2.2 Falta de Padronização Entre os Coach.....	42
4.1.4.2.3 Ausência de Software mais completo para gestão.....	42
4.1.4.2.4 Marketing pouco explorado .....	43
4.1.4.2.5 Preço baixo .....	43
4.1.4.2.6 Conexão Social.....	43
4.1.4.2.7 Falta de uniforme para os colaboradores .....	43
<i>4.1.4.3 Oportunidades .....</i>	<i>44</i>
4.1.4.3.1 Desenvolver Franquias .....	44
4.1.4.3.2 Desenvolver a Marca Própria de Roupas.....	44
4.1.4.3.3 Loja de Suplementos Alimentares.....	44
4.1.4.3.4 Competições da Modalidade.....	44
4.1.4.3.5 Oferecimento de aulas ou workshops especializados em técnicas da modalidade.....	45
<i>4.1.4.4 Ameaças.....</i>	<i>45</i>
4.1.4.4.1 Concorrência crescente de outras academias de CrossFit e instalações de fitness.....	45
4.1.4.4.2 Imagem Negativa do CrossFit.....	45
4.1.4.4.3 Mudanças nas Preferências dos Consumidores .....	45
4.1.4.4.4 Concorrência de Preço .....	45
4.1.4.4.5 Sazonalidade .....	45
<i>4.1.4.5 Forças e Oportunidades vs Fraqueza .....</i>	<i>46</i>
4.1.4.5.1 Falta de Alinhamento da Gestão.....	46
4.1.4.5.2 Falta de Padronização Entre os Coach.....	47
4.1.4.5.3 Falta de Software mais completo para a gestão.....	47
4.1.4.5.4 Marketing pouco explorado .....	47
4.1.4.5.5 Preço baixo .....	47

4.1.4.5.6 Conexão Social.....	48
4.1.4.5.7 Falta de uniforme para os colaboradores .....	48
4.1.4.6 <i>Força e Oportunidade vs Ameaças</i> .....	48
4.1.4.6.1 Concorrência crescente de outras academias de CrossFit e instalações de fitness .....	49
4.1.4.6.2 Imagem Negativa do CrossFit.....	50
4.1.4.6.3 Mudanças nas Preferências dos Consumidores .....	50
4.1.4.6.4 Concorrência de Preço .....	51
4.1.4.6.5 Sazonalidade .....	51
<b>4.1.5 As 5 Forças Competitivas de Porter</b> .....	52
4.1.5.1 Poder de negociação com fornecedores .....	53
4.1.5.2 Poder de negociação com clientes.....	53
4.1.5.3 Ameaça de novos entrantes.....	53
4.1.5.4 Ameaça de produtos substitutos .....	53
4.1.5.5 Rivalidade entre os concorrentes.....	54
<b>4.1.6 Matriz BCG</b> .....	54
4.1.6.1 Participação do produto no mercado.....	54
4.1.6.2 Taxa de crescimento no mercado .....	54
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
<b>APÊNDICES</b> .....	64
APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	65

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas, de acordo com a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são entidades empresariais que se enquadram em categorias específicas de porte, levando em consideração critérios como faturamento anual, número de empregados e a atividade econômica exercida (SEBRAE, 2022).

Essa classificação visa a oferecer benefícios e tratamento diferenciado a empresas de menor porte, de modo a promover o crescimento do empreendedorismo e o desenvolvimento econômico do Brasil (Oliveira; Neves; Morais, 2019).

Oliveira, Neves e Morais (2019) explicam que as micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia, contribuindo para a criação de empregos, a inovação e o crescimento regional. No entanto, para alcançar um crescimento sustentável é importante implementar um planejamento estratégico, que permite que as micro e pequenas empresas identifiquem seus objetivos de longo prazo e desenvolvam estratégias para alcançá-los (PARANHOS; MACEDO; LEITE, 2014).

A transformação da empresa em uma franqueadora é um passo significativo, já que a empresa deve criar um sistema que possa ser replicado de forma consistente e lucrativa em diferentes localidades e, portanto, o conhecimento acerca da marca e de ferramentas que gerem informações e suportes para a manutenção da qualidade é essencial (ALMEIDA, 2021).

A franquia é uma estratégia empregada na gestão empresarial, visando estabelecer um sistema de licenciamento no qual o franqueador confere ao franqueado o privilégio de usufruir da sua marca registrada, patente, produtos e/ou serviços e a abertura de uma franquia tem se tornado uma prática cada vez mais comum para empreendedores que almejam iniciar ou expandir suas atividades comerciais (SEBRAE, 2020).

No entanto, ostentar a marca de uma empresa já consagrada no mercado requer a observância de determinadas prerrogativas, tais como a conformidade com as normativas legais e comerciais vigentes. Dentre as vantagens de abrir uma franquia, está a oportunidade de explorar um conceito de negócio previamente

estabelecido, muitas vezes já consolidado no mercado, reduzindo, assim, o risco associado à implantação de um empreendimento a partir do zero. Adicionalmente, o franqueado se beneficia da transferência de know-how, recebendo suporte em termos de treinamento, gestão e marketing, o que otimiza suas perspectivas de sucesso, enquanto o franqueador obtém a expansão de sua marca com menor investimento direto e o potencial para uma maior presença no mercado, respaldada pela dedicação e comprometimento dos franqueados (ALVES, 2020).

Ademais, a sistemática de franquia propicia o compartilhamento dos riscos inerentes ao empreendimento entre as partes envolvidas, promovendo, assim, uma relação colaborativa. Portanto, a franquia se insere como uma estratégia de negócios que visa aliar o crescimento e a projeção de marcas estabelecidas com a possibilidade de empreendedores individuais prosperarem sob um modelo já testado e comprovado, se revelando benéfico tanto para os franqueadores quanto para os franqueados, desempenhando um papel crucial na dinâmica do mercado empresarial contemporâneo (COELHO, 2013).

### **1.1 Questão de Pesquisa**

Com suporte no conteúdo acima abordado, a presente pesquisa tem como questão de pesquisa: como uma micro e pequena empresa deve desenvolver um processo para verificar a viabilidade de implementação de franquias?

### **1.2 Objetivo Geral**

Propor um framework de ferramentas estratégicas para que micro e pequenas empresas possam verificar suas condições para implementarem franquias.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Identificar quais as ferramentas do planejamento estratégico podem ser utilizadas para o desenvolvimento e suporte de sistemas de franquias para micro e pequenas empresas;
- Identificar e desenvolver ações para que uma micro e pequena empresa possa desenvolver um sistema de franquias;

- Validar um conjunto de ferramentas estratégicas para que micro e pequenas empresas possam verificar suas condições para implementarem franquias.

### 1.3 Justificativa

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na geração de empregos e no estímulo à atividade econômica e, conforme pontuado por Leite (2017) é importante entender como essas empresas podem adotar estratégias eficazes para se expandir é essencial para o crescimento econômico do país, já que elas representam uma parcela significativa do tecido empresarial.

Porém, frequentemente, a falta de planejamento e de recursos adequados são fatores responsáveis por dificultar a sobrevivência dessas organizações, fator esse que necessita de uma compreensão e análise dos obstáculos, pois conforme as empresas buscam novas maneiras de crescer e se expandir, o entendimento das ferramentas de estratégias e melhores práticas para a transição para o modelo de franquias é de extrema importância, conforme demonstrado no quadro 1 com base no estudo de Santos (2016) e Vieira (2019).

Quadro 1 – Desafios comuns e impactos na sobrevivência das organizações

<b>Desafios comuns</b>	<b>Impactos na sobrevivência das organizações</b>
Falta de planejamento	Dificulta a sobrevivência de organizações devido à falta de direção estratégica e visão a longo prazo.
Recursos inadequados	Representa um desafio significativo, pois a escassez de recursos pode comprometer operações e limitar a capacidade de enfrentar concorrência e inovação.
Falta de Compreensão dos Obstáculos	Pode resultar em decisões inadequadas e falta de adaptação às mudanças no ambiente empresarial, aumentando o risco de insucesso.
Busca por Crescimento e Expansão	Enfatiza a necessidade de compreender as ferramentas estratégicas e melhores práticas ao adotar o modelo de franquias como uma alternativa viável.
Transição para o Modelo de Franquias	Requer uma compreensão aprofundada das estratégias necessárias para uma transição bem-sucedida, considerando os desafios específicos desse modelo de negócios.

Fonte: Santos (2016) e Vieira (2019)

Nesse sentido, torna-se relevante ressaltar que as franquias desempenham um papel significativo na economia contemporânea, conforme evidenciado por

dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e SEBRAE (OLOUDE, 2020).

Essa modalidade de negócio tem experimentado uma crescente relevância no cenário empresarial global, oferecendo vantagens substanciais, especialmente para pequenas e microempresas. De acordo com o IBGE, o setor de franquias no Brasil tem demonstrado um crescimento consistente nos últimos anos, contribuindo significativamente para a geração de empregos e para o fortalecimento do tecido econômico (IBGE, 2023).

O modelo de franquias proporciona às empresas estabelecidas a capacidade de expandir sua presença de forma eficiente e sustentável, alcançando mercados geograficamente distantes. Além disso, o SEBRAE destaca que as franquias oferecem uma oportunidade valiosa para empreendedores iniciantes, proporcionando um suporte estruturado, treinamento e uma marca já estabelecida, reduzindo os riscos associados ao início de um novo negócio. Essa colaboração entre franqueadores e franqueados tem demonstrado ser uma estratégia eficaz para impulsionar o crescimento econômico, especialmente no contexto de pequenos negócios (SEBRAE, 2020).

Assim, a combinação de dados do IBGE e SEBRAE fundamenta a importância das franquias como um elemento essencial para o desenvolvimento econômico, destacando seu papel fundamental no fortalecimento de empresas e na criação de oportunidades tanto para empreendedores estabelecidos quanto para novos players no mercado.

Por fim, essa expansão é potencializada pelas vantagens inerentes ao modelo de franquia, como o acesso a uma marca estabelecida, suporte abrangente, redução de riscos, economias de escala e a facilidade de acesso a capital e recursos, sendo esses os fatores que não apenas fomentam o empreendedorismo, mas também contribuem para a vitalidade do mercado e para a criação de empregos.

#### **1.4 Delimitação do tema**

Este trabalho tem como foco a identificação de ferramentas voltadas para o desenvolvimento de estratégias destinadas a micro e pequenas empresas que buscam adotar o modelo de franquias. Pertinente ressaltar que não possui como

objetivo verificar as legislações vigentes para a implementação de franquias, sendo esta pesquisa desenvolvida a partir do ponto de vista estratégico.

Para testar a viabilidade das ferramentas, entrevistou-se uma empresa no município de Bagé, RS.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro a introdução, onde foram abordadas as questões norteadoras do estudo, seguido pelo referencial teórico, onde foi realizada uma abordagem sobre as ferramentas a serem utilizadas no trabalho. Verificar tempo dos verbos, devem estar no passado.

O capítulo subsequente é o terceiro, destinado à apresentação dos procedimentos metodológicos, onde se demonstra quais foram as etapas de realização e análise do estudo. Por fim, o último capítulo é sobre os resultados esperados com a realização e implementação dessa pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste estudo é estruturado de maneira a proporcionar uma compreensão abrangente das ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas por micro e pequenas empresas que buscam adotar o modelo de franquias.

Desse modo, o primeiro capítulo aborda as particularidades e desafios enfrentados por micro e pequenas empresas, reconhecendo sua importância para a economia e destacando sua crescente relevância. O segundo capítulo é voltado para o sistema das franquias, mencionando as características específicas desse modelo de negócios e como ele pode representar uma estratégia eficaz para a expansão de empresas de menor porte.

O planejamento estratégico é então apresentado como o cerne desse processo, fornecendo a estrutura essencial para a formulação e execução de estratégias bem-sucedidas. Para isso, abordou-se no decorrer do capítulo ferramentas importantes, como análise SWOT, Fator de 5 Pontos, Forças de Porter e Matriz BCG, explorando suas aplicações específicas e contribuições para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

### **2.1 Micro e Pequenas Empresas**

Uma empresa, em seu sentido mais amplo, constitui uma organização que se dedica a atividades econômicas com o objetivo de produzir bens e serviços, visando ao lucro. No âmbito empresarial, são identificadas diversas categorias, sendo a micro e pequena empresa duas delas, caracterizadas por suas dimensões reduzidas em termos de receita bruta anual e número de funcionários (TACHIZAWA, 2015).

A microempresa é uma estrutura empresarial de menor porte, geralmente composta por até nove funcionários e com uma receita bruta anual limitada, que varia de acordo com a legislação de cada país, mas, de modo geral, é considerada de pequena escala em comparação com empresas maiores. A microempresa, por seu tamanho reduzido, frequentemente opera em mercados locais e segmentos de nicho. Geralmente, tem uma estrutura de gestão simplificada e é menos burocrática em comparação com organizações maiores (MORAES, 2017).

A pequena empresa, por sua vez, conforme Carliari, Scherer e Flores (2019) é uma categoria que permeia entre o porte micro e médio de empresas, em

relação ao porte empresarial e apresenta dimensões superiores às microempresas, com um número de funcionários que pode variar de dez a algumas centenas, dependendo da legislação específica de cada região. Da mesma forma, a receita bruta anual é maior, mas ainda é significativamente menor do que a de empresas de médio e grande porte.

Além das características quantitativas relacionadas ao número de funcionários e à receita bruta anual, as pequenas empresas compartilham particularidades que refletem sua posição intermediária no cenário empresarial. Diferentemente das microempresas, elas frequentemente demandam uma estrutura mais complexa de gestão e organização, visto que o aumento no número de colaboradores e o crescimento nas operações requerem uma abordagem mais sofisticada (CARLIARI; SCHERER; FLORES, 2019).

Outro aspecto distintivo das pequenas empresas é sua capacidade de manobra e flexibilidade. Por estarem em uma posição intermediária, essas empresas muitas vezes conseguem adaptar-se mais rapidamente às mudanças no ambiente de negócios, implementando ajustes em suas estratégias e operações de maneira mais ágil do que empresas de maior porte (NASCIMENTO; DO PRADO; DA CUNHA, 2021).

Essa flexibilidade pode ser uma vantagem competitiva significativa, permitindo que respondam eficazmente às dinâmicas do mercado. No entanto, as pequenas empresas também enfrentam desafios específicos, como limitações de recursos financeiros e menor capacidade de investimento em comparação com empresas de médio e grande porte. A gestão eficiente desses recursos torna-se crucial para o sucesso e a sustentabilidade desse tipo de empreendimento (GOMES, 2022).

Ambas as categorias, micro e pequena empresa, desempenham um papel crucial nas economias locais e nacionais, representando uma fonte significativa de empregos, inovação e dinamismo econômico. Além disso, muitas empresas de sucesso começam como micro ou pequenas empresas antes de expandirem e se tornarem empresas de médio ou grande porte (GIMENEZ, 2022).

No entanto, as pequenas empresas também enfrentam uma série de desafios, incluindo recursos financeiros limitados, acesso restrito a crédito e concorrência acirrada. A gestão eficiente, a tomada de decisões estratégicas e a busca por parcerias são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade dessas empresas (GIRÃO; KNUPFER, 2020).

No Brasil, as pequenas empresas desempenham um papel crucial na economia, representando uma parte significativa do tecido empresarial do país. O governo brasileiro reconhece a importância desse segmento e implementa diversas políticas e programas de apoio para promover o desenvolvimento e a sustentabilidade das pequenas empresas. Um exemplo notável é o Simples Nacional, um regime tributário simplificado que visa facilitar o pagamento de impostos por parte das micro e pequenas empresas (NASCIMENTO, 2022).

Diante do exposto na presente seção, observa-se que as micro e pequenas empresas no Brasil refletem uma combinação de desafios e oportunidades ao alinhar estratégias governamentais, programas de apoio e iniciativas do setor privado, vislumbra-se a construção de um ambiente mais amigável e propício ao florescimento desses negócios, promovendo não apenas sua sobrevivência, mas também seu crescimento e contribuição significativa para a economia do país.

## **2.2 Franquias**

A ascensão do modelo de franquias, considerado pela International Franchising Association como uma das maiores revoluções de marketing pós-guerras mundiais, representa um novo paradigma nos negócios (MAURO, 2006).

Mauro (2006) destaca que, ao optar pela implementação de franquias, é imperativo realizar avaliações detalhadas, especialmente no que diz respeito aos aspectos logísticos.

As avaliações logísticas no contexto do sistema de franquias abrangem desde os canais de distribuição até o desenvolvimento estratégico dos negócios. Tomadas de decisões cuidadosas são essenciais para a expansão bem-sucedida dessas franquias, proporcionando uma alavancagem significativa à empresa com investimentos mais moderados em comparação a outros modelos de negócios.

O conceito de franquia empresarial se materializa quando o franqueador, detentor da marca ou patente, concede ao franqueado, o empreendedor que abrirá a franquia, o direito exclusivo ou semiexclusivo de utilizar a marca e distribuir produtos ou serviços (SEBRAE, 2019).

No Brasil, a parceria estratégica tem suas raízes iniciadas na década de 1960, com a pioneira rede de escolas de idiomas Yázigi. No entanto, sua expansão significativa ocorreu nos anos 1990, impulsionada pelo fim das restrições

econômicas baseadas em reservas de mercado e pela consolidação do crescimento econômico brasileiro (DE MORAES, 2002).

O sistema de franquias emergiu de a necessidade de empreendedores resolverem desafios inerentes aos seus negócios. Essa abordagem inovadora continua a desempenhar um papel crucial na dinâmica empresarial, proporcionando oportunidades estratégicas para o crescimento sustentável e a expansão de empreendimentos no mercado atual (FRASER, 2012).

O sistema de franquias surgiu da necessidade dos empreendedores em resolver desafios inerentes aos seus negócios, e sua evolução foi uma trajetória natural. Essa abordagem inovadora continua desempenhando um papel crucial na dinâmica empresarial, oferecendo oportunidades estratégicas para o crescimento sustentável e a expansão de empreendimentos no mercado atual (FRASER, 2012).

Além disso, o registro legal da marca destaca-se como um ponto crítico, assegurando a exclusividade e proteção da identidade da franquia. O estabelecimento de um sistema eficaz de controle administrativo-financeiro é vital para promover uma gestão eficiente dos recursos e garantir a saúde financeira do empreendimento. Contudo, um aspecto igualmente crucial é a liderança do empresário e sua capacidade de tomar decisões assertivas, liderar, delegar responsabilidades e realizar escolhas estratégicas, desempenhando assim um papel fundamental no sucesso a longo prazo da franquia (SEBRAE, 2018).

Por fim, a implementação de um sistema eficaz de controle administrativo-financeiro é crucial para a saúde financeira do empreendimento. Contudo, a liderança empreendedora desempenha um papel central, sendo decisiva para o sucesso a longo prazo da franquia. A compreensão dos aspectos citados reforça a necessidade de abordagens integradas, fundamentais para o crescimento sustentável e a resiliência das franquias no cenário empresarial contemporâneo.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

Compreende-se o planejamento estratégico como um processo de gestão utilizado para conceber um plano direcionado à consecução de objetivos e metas, permitindo criar uma visão de médio e longo prazo para a empresa, identificando as etapas ou estratégias que serão empregadas para que a empresa alcance seus objetivos, podendo ser voltado para todo o negócio ou se concentrar em áreas

específicas, como marketing, retenção de clientes, lançamento de produtos, entre outros (CALVOSA, 2023).

Desse modo, o planejamento estratégico vai além da organização de números e adaptação de informações, assumindo uma abordagem mais abrangente, tendo como objetivo primordial conferir à empresa maior competitividade e resultados organizacionais, configurando-se como a função que orienta a trajetória a ser consolidada pela organização (CALVOSA, 2023)

Nesse sentido, Alves e Baravelli (2023) explicam que o planejamento estratégico não apenas traça o caminho a ser percorrido, mas também proporciona um direcionamento voltado para as ações da empresa. A busca por informações é um dos pilares do planejamento estratégico, pois a partir desses dados, a tomada de decisões embasa-se em uma compreensão mais profunda do ambiente de negócios.

Drucker (2009) enfatiza a importância da implementação prática no processo de planejamento estratégico. Segundo o autor, o produto do planejamento não deve ser apenas um documento ou informação abstrata, mas sim o resultado tangível do trabalho realizado com base nesse planejamento.

Dessa forma, destaca-se a necessidade de transformar as estratégias em ações concretas e executáveis. O planejamento estratégico, para Drucker (2009) não era apenas um exercício teórico, mas uma ferramenta prática para orientar as atividades da empresa na busca de seus objetivos e nesse sentido, as estratégias elaboradas não deveriam ser simples diretrizes vagas, mas sim planos detalhados e acionáveis que guiam as decisões e ações diárias da organização.

Sendo assim, a natureza executável do planejamento estratégico implica a tradução das ideias e metas em planos operacionais específicos. Isso requer uma abordagem prática, envolvendo a alocação de recursos, a definição de responsabilidades, a criação de indicadores de desempenho e a monitorização contínua do progresso.

No âmbito do planejamento estratégico, missão, visão e valores são componentes cruciais que conferem direção e princípios éticos às organizações. Cada um desses elementos desempenha um papel distinto na definição da identidade e na orientação do comportamento da empresa (KUNSH, 2003).

A missão, essencialmente, representa, conforme Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) a razão de ser da organização. Ela responde à pergunta fundamental: "Qual é o propósito da empresa?" A missão é a bússola que guia as atividades diárias,

delineando o que a organização busca alcançar em termos de produtos ou serviços oferecidos, público-alvo e contribuição para a sociedade. Uma missão bem elaborada comunica de maneira clara o propósito da empresa, servindo como inspiração para a equipe e estabelecendo as bases para as metas estratégicas.

Em contrapartida, a visão representa a imagem futura que a organização aspira alcançar. É uma declaração aspiracional que responde à pergunta: "Como queremos ser reconhecidos no futuro?" A visão proporciona um horizonte de longo prazo, inspirando colaboradores e stakeholders ao apresentar uma imagem estimulante do destino desejado.

Portanto, missão, visão e valores não são apenas declarações formais; são guias estratégicos que informam o desenvolvimento de estratégias, moldam a cultura organizacional e orientam a tomada de decisões. Juntos, esses elementos desempenham um papel essencial na criação de uma base sólida para o planejamento estratégico, garantindo que a empresa esteja alinhada com seus objetivos fundamentais e princípios éticos.

Portanto, de acordo com Drucker (2009) o verdadeiro valor do planejamento estratégico reside na sua capacidade de direcionar a execução efetiva das estratégias, transformando-as de conceitos abstratos em ações práticas que impulsionam o sucesso organizacional. Essa abordagem enfatiza a importância da implementação eficaz para alcançar os resultados desejados e garantir a relevância e adaptabilidade da estratégia ao longo do tempo.

## **2.4 Missão, visão e valores**

A missão, visão e valores são os alicerces que sustentam a identidade e guiam o curso estratégico de uma empresa. São como um conjunto de princípios que estabelecem quem a empresa é, sua direção futura e os padrões de conduta que a empresa preza. Esses elementos constituem de forma fundamental a cultura organizacional, delineando não apenas o que a empresa faz, mas também porque ela existe, em que lugar ela deseja chegar e os princípios pelos quais se guia, sendo assim, são essenciais para unificar a equipe em torno de um propósito comum e para nortear as decisões da empresa (Block, 2023).

A missão, conforme Mendes (2017), representa a síntese do propósito central da empresa, sua razão de ser e os objetivos de longo prazo que busca alcançar. Ela

define o que a empresa faz, para quem o faz e como pretende fazer a diferença no mundo. Uma missão bem elaborada não se limita apenas a descrever as atividades comerciais da empresa, mas também identifica para quem essas atividades são direcionadas e como elas têm impacto no mundo ao seu redor. Ela comunica claramente o valor que a empresa agrega à vida de seus clientes, colaboradores, comunidade e stakeholders em geral (Nunes et al., 2023).

A visão, conforme destacado por Comin (2012), expressa a aspiração da empresa em ser reconhecida como uma referência em qualidade dentro de sua área de atuação. Essa definição reflete não apenas a busca pela excelência, mas também o desejo de se destacar como líder e inovador em seu setor, inspirando confiança e admiração em seus clientes, colaboradores e demais stakeholders.

Quanto aos valores, conforme ressaltado por Sorbara (2004), eles refletem as crenças e princípios essenciais que a empresa preza e pelos quais se pauta em suas atividades diárias. Esses valores constituem a espinha dorsal da cultura organizacional, orientando o comportamento esperado dos funcionários e as interações da empresa com seus diversos públicos. Ao serem incorporados no cotidiano da organização, esses valores não apenas fortalecem a identidade corporativa, mas também contribuem para a construção de relacionamentos sólidos e sustentáveis ao longo do tempo.

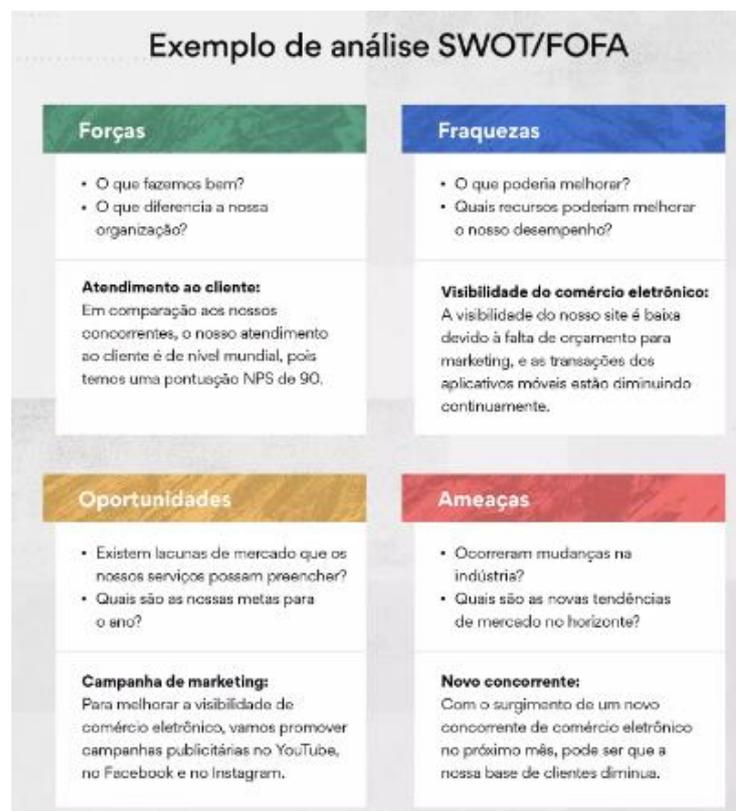
## **2.5 Análise SWOT**

Dentre as ferramentas utilizadas para o planejamento de gestão estratégica, destaca-se a análise SWOT (figura 1) (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), conhecida por desempenhar a avaliação do ambiente interno e externo das organizações e encapsula a avaliação de quatro componentes distintos: forças internas, fraquezas internas, oportunidades externas e ameaças externas, permitindo que por meio dessa análise, as empresas sejam capazes de identificar seus pontos fortes internos, como talentos em sua equipe e ativos valiosos, bem como suas fraquezas que demandam atenção e resolução ao mesmo tempo que explora as oportunidades e ameaças do mercado (HOFRICHTER, 2017).

Ao desenvolver uma análise SWOT, busca-se uma forma melhor de antecipar, entender e responder de maneira ágil às ameaças externas, o que não

apenas fortalece a posição competitiva, mas também cria uma cultura organizacional adaptável e voltada para o futuro. Assim, a análise SWOT não é apenas uma ferramenta de avaliação, mas um instrumento dinâmico que capacita as organizações a navegarem pelas complexidades do ambiente empresarial de maneira estratégica e inteligente (SILVA, 2021).

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: Raeburn (2023)

Ao voltar a atenção para as forças internas, a análise SWOT incentiva as empresas a identificarem e otimizarem seus pontos positivos. Essas forças podem estar relacionadas à expertise da equipe, ativos valiosos ou práticas operacionais eficientes. A identificação e amplificação desses aspectos emergem como estratégias-chave para consolidar vantagens competitivas sustentáveis (FREITAS, 2012).

Por outro lado, segundo Speth (2023) a análise das fraquezas internas é um passo importante rumo à melhoria contínua, visto que a conscientização sobre lacunas de habilidades na equipe, processos internos ineficientes ou a ausência de

inovação proporciona uma base sólida para implementar mudanças e fortalecer a estrutura organizacional.

O autor complementa explicando que a exploração das oportunidades externas é um meio de identificar quais as possibilidades que as organizações podem capitalizar, seja por meio de mudanças no mercado, avanços tecnológicos ou demandas emergentes dos consumidores, identificar e alavancar essas oportunidades é essencial para o crescimento e a expansão bem-sucedidos (SPETH, 2023).

Desse modo, simultaneamente, a análise SWOT confronta as ameaças externas, oferecendo às empresas a capacidade de antecipar e mitigar desafios potenciais. A compreensão das influências externas, como concorrência acirrada, flutuações econômicas e mudanças regulatórias, prepara a organização para enfrentar adversidades de maneira proativa e ao compreender a dinâmica das influências externas, a análise SWOT permite que as empresas não apenas antecipem desafios, mas também desenvolvam estratégias robustas de mitigação (CERIBELI; DO PRADO; MELO, 2010).

Além disso, as mudanças regulatórias, muitas vezes inevitáveis em ambientes comerciais dinâmicos, tornam-se menos ameaçadoras quando a empresa está preparada e a antecipação dessas mudanças permite que a organização ajuste suas práticas e processos para estar em conformidade com as novas exigências (PESSOA, 2022).

Dessa forma, a análise SWOT revela-se uma ferramenta estratégica fundamental ao proporcionar uma visão abrangente tanto das forças internas quanto das ameaças externas que impactam uma organização, considerando a sua capacidade de antecipar e mitigar desafios potenciais torna-se uma vantagem competitiva, permitindo que as empresas enfrentem adversidades de maneira proativa. A compreensão das influências externas, como a concorrência acirrada e as mudanças regulatórias, não apenas prepara a organização para desafios iminentes, mas também possibilita o desenvolvimento de estratégias robustas de adaptação e conformidade.

## 2.6 Fator de 5 pontos

A Análise de Fator de 5 Pontos é uma ferramenta de avaliação abrangente que proporciona a visão de organizações de forma ampla, desenvolvida para oferecer uma compreensão profunda de diferentes facetas de uma empresa, essa abordagem foi concebida para identificar áreas específicas que demandam melhorias e, assim, contribuir para aprimorar o desempenho geral da organização (BRAGA; DOMINGUES, 2018).

A criação da Análise de Fator de 5 Pontos resulta da necessidade de um método sistemático para avaliar o estado de uma empresa de maneira abrangente. As cinco áreas fundamentais – estrutura organizacional, estratégia, recursos humanos, operações e finanças – foram escolhidas por sua importância no funcionamento de qualquer organização e assim, cada ponto de análise representa um pilar crucial que, quando compreendido em profundidade, oferece dados importantes sobre a empresa (FERNANDES, 2012).

Souza e Marinho (2014) explicam que a abordagem do fator de 5 pontos é uma estrutura organizacional aplicada na definição de missão, visão e valores de uma franquia. Essa metodologia proporciona uma segurança para orientar as operações e a identidade corporativa da empresa.

Figura 2 – Fator de 5 pontos



### **2.6.1 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional de uma franquia é caracterizada, de acordo com Higa (2016) por uma divisão clara e definida das responsabilidades e funções entre a franqueadora e os franqueados. A franqueadora detém o controle e a propriedade da marca, do conceito de negócio e dos processos operacionais fundamentais. Por outro lado, os franqueados operam unidades individuais sob a bandeira da franquia, seguindo os padrões e diretrizes estabelecidos pela franqueadora (RIBEIRO et al., 2013).

Importante mencionar também que, no âmbito da franqueadora, a estrutura organizacional é frequentemente composta por departamentos funcionais, como marketing, operações, finanças, desenvolvimento de negócios e recursos humanos. Boaventura (2018) pontua que o departamento de recursos humanos desempenha um papel de suma importância na gestão e no desenvolvimento de talentos em toda a rede de franquias e suas responsabilidades incluem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de políticas de RH, gestão de desempenho, remuneração e benefícios (CASCIO, 2017).

Nakao et al., (2019) destacam que a estrutura organizacional dos franqueados varia conforme o tamanho da unidade de franquia e explicam que é normal que em unidades menores o franqueado desempenhe múltiplos papéis, da gestão operacional ao atendimento ao cliente.

### **2.6.2 Recursos Humanos**

Em unidades maiores de franquias, os autores Cascio (2017) e Nakao et al., (2019) pontuam que há uma estrutura mais elaborada, com gerentes, supervisores e equipe de atendimento.

Contudo, em todas as unidades, a gestão de recursos humanos é essencial, considerando que os franqueados devem recrutar, selecionar e treinar funcionários, assegurando conformidade com os padrões da franqueadora e um ambiente de trabalho produtivo (SILVA, 2022).

Em todas as unidades franqueadas, a gestão de recursos humanos desempenha um papel importante, indo além das tarefas convencionais de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários, sendo também responsável

por estabelecer políticas e procedimentos internos em conformidade com os padrões da franqueadora, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e alinhado com a cultura organizacional (AHRENS, 2018).

Além disso, Mascarenhas (2020) aponta que o RH aborda questões como gestão do desempenho, resolução de conflitos e administração de benefícios e remuneração, visando manter um alto nível de engajamento e satisfação dos funcionários.

Por fim, outro aspecto importante que deve ser mencionado é o desenvolvimento de liderança, identificando e capacitando potenciais líderes para garantir uma sucessão eficaz e a continuidade operacional (MEDEIROS, 2019).

### **2.6.3 Operacional**

No que diz respeito ao sistema de operação, este é fundamentado em um modelo de negócio estabelecido pelo franqueador, que detém os direitos da marca e do conceito empresarial (MELO, 2023).

Esse modelo é replicado em diversas unidades franqueadas, permitindo uma expansão rápida e consistente da marca. O franqueador fornece suporte inicial e contínuo aos franqueados, incluindo treinamento, manuais operacionais, suporte de marketing e gestão, bem como acesso a fornecedores homologados (RIBEIRO et al., 2013).

Os franqueados, por sua vez, segundo Santos (2020) pagam taxas iniciais e royalties contínuos em troca do direito de utilizar a marca e o sistema operacional, além de se comprometerem a seguir as diretrizes estabelecidas pelo franqueador.

Essas diretrizes abrangem desde a padronização dos produtos ou serviços oferecidos até a gestão financeira e de recursos humanos, garantindo a consistência da experiência do cliente em todas as unidades da franquia (TEIXEIRA, 2016).

Dessa forma, Aquino (2022) pontua que essa relação simbiótica entre franqueador e franqueados contribui para a expansão e fortalecimento da marca, enquanto proporciona aos franqueados a oportunidade de empreender com um modelo de negócio comprovado.

#### 2.6.4 Finanças

No que concerne ao sistema financeiro de uma franquia, este é estruturado para garantir a saúde financeira tanto do franqueador quanto dos franqueados e para isso, o franqueador geralmente estabelece taxas iniciais de franquia, que incluem a taxa de franquia inicial e outras taxas como taxa de licenciamento, taxa de treinamento e taxas de suporte (TEBALDI, 2021).

Além disso, Gigliotti (2022) destaca em seu estudo que os franqueados pagam royalties contínuos, geralmente uma porcentagem fixa ou variável do faturamento, em troca do direito de utilizar a marca e o sistema operacional da franquia.

Essas taxas são uma fonte de receita para o franqueador e podem ser usadas para suportar operações centrais, pesquisa e desenvolvimento, marketing nacional, entre outras despesas. Por sua vez, os franqueados devem gerenciar suas finanças de forma responsável, incluindo custos operacionais como aluguel, folha de pagamento, estoque e outras despesas variáveis (SANTOS, 2023).

A transparência financeira é crucial nessa relação, com o franqueador fornecendo suporte e orientação para garantir que os franqueados possam manter uma operação financeiramente viável. Essa estrutura financeira é projetada para equilibrar os interesses de ambas as partes, promovendo a sustentabilidade e o crescimento do sistema de franquias como um todo (GIUSTI, 2023).

Além disso, Maemura (2009) explica que os franqueados geralmente têm acesso a sistemas de contabilidade e relatórios financeiros padronizados fornecidos pelo franqueador, o que facilita o acompanhamento e a análise de desempenho financeiro de suas unidades, assim como o franqueador também pode oferecer assistência na negociação de contratos de locação, fornecimento de produtos e serviços, visando garantir condições favoráveis e redução de custos para os franqueados.

A colaboração entre franqueador e franqueados no que diz respeito às finanças é essencial para identificar áreas de melhoria, implementar estratégias para aumentar a rentabilidade e enfrentar desafios econômicos de forma eficaz. Esse processo contínuo de monitoramento e ajuste contribui para a estabilidade e o crescimento sustentável do sistema de franquias como um todo (FIRMO, 2023).

### **2.6.5 Estratégia**

Conforme explicado por Loddi (2008), a estratégia quando aplicada ao contexto de franquias, ela abrange uma série de abordagens e decisões que são elaboradas para garantir que a franquia se destaque no mercado, por mais competitivo que este seja. Nesse sentido, pode-se definir a estratégia como um processo dinâmico que guia todas as atividades da franquia, desde a oferta de produtos e serviços diferenciados até a gestão eficaz dos recursos financeiros (RIBEIRO et al., 2013).

Assim, Spiller (2015) explica que a vantagem competitiva, que é considerada um dos pilares fundamentais da estratégia, surge da capacidade da franquia em oferecer algo único e valioso aos consumidores, sendo esse fator possível de se manifestar através de produtos inovadores, processos operacionais de excelência ou experiências excepcionais ao cliente, criando assim uma conexão emocional e duradoura com o público-alvo da empresa.

Além disso, a estratégia também é essencial para garantir a viabilidade financeira da franquia. A lógica econômica subjacente às decisões estratégicas assegura que cada investimento realizado resulte em retornos positivos sobre o capital empregado, sustentando assim o crescimento e a expansão do negócio (BITTI, 2012).

Por fim, Meehan (2017) ressalta que a implementação eficaz da estratégia é fundamental para traduzir os planos estratégicos em ações tangíveis e mensuráveis, o que requer uma execução metódica e adaptável, capaz de enfrentar os desafios do mercado e aproveitar as oportunidades que surgem e desse modo, ao aplicar a estratégia de maneira correta, é possível perceber como que ela desempenha um papel central no sucesso de uma franquia, proporcionando direção, diferenciação competitiva e sustentação financeira, e assim capacitando-a a prosperar em um ambiente comercial dinâmico e por vezes, desafiador (BAPTISTA, 2019).

### **2.7 Cinco Forças de Porter**

O modelo das 5 Forças de Porter oferece uma análise do ambiente competitivo em que a empresa atua. De acordo com Pandolfi (2023) esse modelo considera a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e

dos clientes, a rivalidade entre os concorrentes e a ameaça de produtos substitutos, sendo uma análise valiosa para compreender a posição competitiva da empresa no mercado e para identificar oportunidades que possam levar a uma vantagem estratégica (figura 3).

Figura 3 – 5 Forças de Porter



Fonte: Massaro (2020)

As cinco forças representam um framework concebido por Michael Porter, renomado professor da Harvard Business School, em 1979, e consolidam-se como uma ferramenta analítica essencial para a compreensão das dinâmicas competitivas que impulsionam um setor de negócios (RODRIGUES, 2010).

Este modelo, composto por cinco elementos distintos, oferece uma visão abrangente do panorama competitivo, delineando as variáveis críticas que influenciam o desempenho das empresas no mercado (CHIAVENATO, 2016).

A primeira força é a Rivalidade entre Concorrentes, que aborda a intensidade da competição existente entre as empresas dentro de um setor específico. Essa análise direta impacta diretamente a dinâmica do mercado, revelando as complexidades e desafios enfrentados pelas organizações e a segunda força, que é o Poder de Barganha dos Fornecedores, destaca a importância de avaliar a influência exercida pelos fornecedores sobre as empresas do setor. Termos contratuais e condições de fornecimento podem ser substancialmente afetados por esse poder, moldando as relações entre as partes envolvidas (ROJO; DO COUTO, 2010).

A terceira força, o Poder de Barganha dos Compradores, destaca a relevância de compreender o poder de negociação detido pelos clientes em relação às

empresas. As preferências do consumidor desempenham um papel crucial, podendo impactar significativamente preços e condições de venda e a quarta, a Ameaça de Novos Entrantes, concentra-se em examinar a probabilidade de novas empresas ingressarem no mercado. Esse aspecto potencialmente altera a competição existente, modificando as condições estruturais do setor (ROJO; DO COUTO, 2010).

Por fim, a quinta força, a Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos, explora a possibilidade de alternativas representarem uma ameaça à demanda por produtos existentes no mercado. A aplicação prática desse modelo revela diversas vantagens estratégicas. Primeiramente, oferece uma análise holística do ambiente competitivo, capacitando as empresas a identificar fatores cruciais que impactam seu desempenho. Além disso, facilita a formulação de estratégias proativas ao proporcionar uma compreensão aprofundada das forças que moldam o setor (BARBBOZA; ROJO, 2015).

A utilização eficiente desse framework envolve a coleta e análise criteriosa de dados pertinentes a cada uma das cinco forças, permitindo a elaboração de estratégias específicas para enfrentar desafios e explorar oportunidades. A implementação bem-sucedida desse modelo contribui para uma gestão mais informada e eficiente, promovendo a sustentabilidade e a competitividade no dinâmico ambiente de negócios (BARBBOZA; ROJO, 2015).

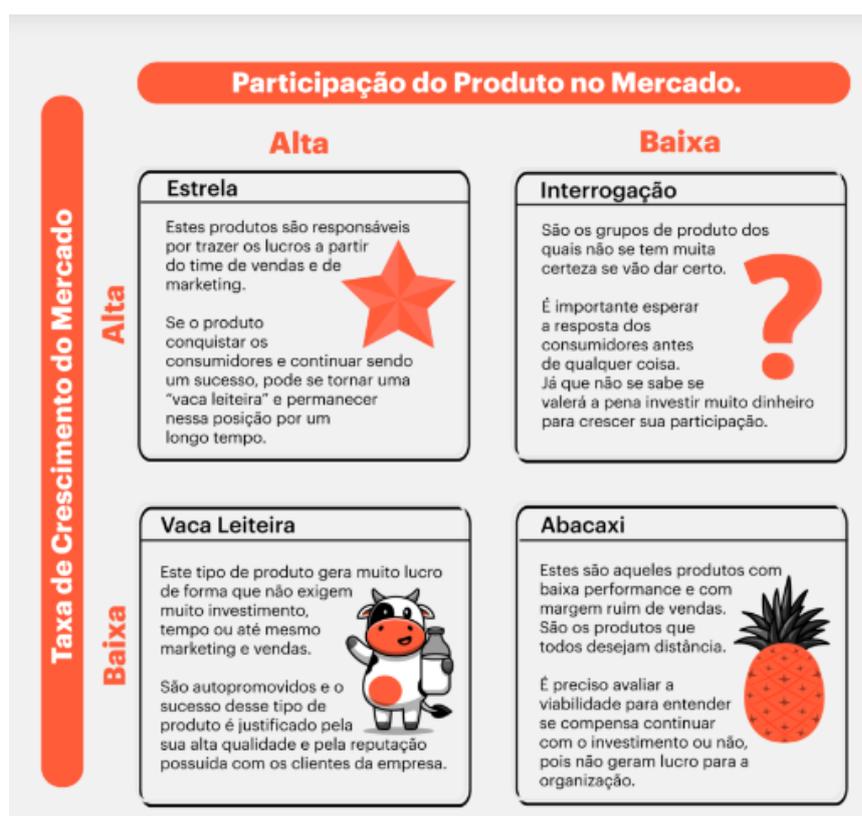
## **2.8 Matriz BCG**

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta de classificação que avalia os produtos ou unidades de negócios em quatro categorias distintas com base na participação de mercado e no crescimento relativo. A matriz BCG auxilia as organizações a tomar decisões informadas sobre onde direcionar investimentos e onde reduzir custos, dependendo da posição estratégica de cada produto ou unidade de negócios no ciclo de vida (FERNANDES, 2012; DALLAGNOL; BERTOLINI; RECHE, 2020).

Esta ferramenta, baseada em critérios como volume de vendas, participação de mercado e taxa de crescimento do mercado, visa proporcionar informações importantes para a formulação de decisões estratégicas (AMBRÓSIO; AMBRÓSIO, 2005).

A abordagem da Matriz BCG envolve a categorização dos produtos em quatro distintas classificações, sendo em primeiro lugar, as estrelas representam produtos com elevada participação de mercado e crescimento significativo, caracterizando-se como investimentos estratégicos com potencial futuro. Em seguida, as "Vacas Leiteiras" são produtos com alta participação de mercado, porém com crescimento mais moderado, frequentemente utilizados para financiar outras iniciativas, conforme demonstrado na figura 4 (BARRELLA, 2019).

Figura 4 – Matriz BCG



Fonte: Rohr (2023)

As interrogações referem-se a produtos com baixa participação de mercado, mas que apresentam crescimento rápido, demandando atenção estratégica. Por fim, os abacaxis são produtos com baixa participação de mercado e crescimento lento, geralmente exigindo considerações quanto à descontinuidade ou redução de investimentos (SANTANA, 2013).

A aplicação da Matriz BCG vai além da simples categorização de produtos; ela desempenha um papel crucial na formulação de estratégias e na adaptação dinâmica das operações empresariais (CLEMENTINO, 2015).

Ao proporcionar uma visão abrangente do portfólio de produtos, a matriz viabiliza não apenas a identificação de prioridades estratégicas, mas também a tomada de decisões informadas sobre a alocação precisa de recursos. Além disso, a Matriz BCG serve como uma ferramenta importante para a compreensão do ciclo de vida de cada produto ou unidade de negócios (CLEMENTINO, 2015).

Castelo (2021) explica que o entendimento sobre essa matriz permite às empresas adotar abordagens específicas em consonância com as distintas fases de desenvolvimento, sejam elas o crescimento acelerado, a estabilidade consolidada ou o declínio gradual. Ao empregar efetivamente essa metodologia, as organizações estão capacitadas não apenas a gerenciar o presente, mas também a planejar o futuro de seu portfólio, o que implica em tomar decisões estratégicas que visem não apenas a otimização do desempenho de produtos individuais, mas também a maximização do sucesso da organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A metodologia escolhida para a realização do presente estudo foi uma revisão de literatura juntamente com um estudo de caso. A revisão de literatura, de acordo com Gil (2002) é uma parte importante de qualquer trabalho acadêmico, pois envolve a análise crítica e a síntese de trabalhos publicados relevantes para a área de estudo.

O estudo de caso, por sua vez, é classificado por Marconi e Lakatos (2004) e Yin (2001) como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando faz-se uma questão de 'como' ou 'por que' sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Marconi e Lakatos (2004) e Yin (2001) explicam que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

#### **3.2 Coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados é um questionário no formato semiestruturado de ficha cadastral, onde constam perguntas relacionadas aos dados da empresa e de suas condições frente as ferramentas estratégicas selecionadas.

A escolha por esse método de coleta de dados ocorre por ser uma forma de pesquisa na qual, segundo Gerhardt e Silveira (2009) o entrevistador tem uma lista de perguntas predeterminadas para fazer ao participante, podendo, no entanto, fazer perguntas de acompanhamento ou expandir os tópicos durante a entrevista, possibilitando ao entrevistador tem alguma flexibilidade para se desviar da lista de perguntas, dependendo das respostas do participante.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) as entrevistas semiestruturadas são uma forma de pesquisa qualitativa que permite tanto a padronização quanto a

flexibilidade, tornando-se uma técnica útil para a coleta de dados aprofundados sobre um determinado tópico. O aspecto estruturado da entrevista garante que todos os participantes recebam o mesmo conjunto central de perguntas, o que pode ser útil para a análise comparativa.

Este instrumento foi aplicado com o intuito de viabilizar o planejamento estratégico de microempresas para se tornarem franqueadoras e o objetivo principal dessa abordagem é determinar quais dentre as ferramentas identificadas na revisão de literatura são mais apropriadas e viáveis para aplicação prática nesse contexto empresarial específico.

### **3.3 Análise de dados**

A análise de dados foi realizada através da análise de conteúdo, que é um método de análise de dados amplamente utilizado em pesquisas qualitativas, particularmente em estudos descritivos. A análise de conteúdo busca identificar padrões, temas e significados dentro dos dados, categorizando e interpretando sistematicamente material o textual ou visual. Essa técnica de análise foi desenvolvida por Bardin (2016), que descreve um referencial metodológico para a análise de conteúdo dividida em três etapas: pré-análise, exploração de material e tratamento dos resultados.

A análise a priori, também conhecida como análise temática dedutiva, é uma abordagem específica dentro da análise de conteúdo que começa com a definição de categorias ou temas antes do processo de codificação dos dados. Essas categorias são estabelecidas com base em uma revisão da literatura existente, hipóteses de pesquisa, ou um referencial teórico prévio (Bardin, 2016).

Durante a etapa de pré-análise, que envolve a organização dos dados e a leitura flutuante do material, as categorias a priori são identificadas e definidas. Essa etapa é serve para estabelecer um entendimento inicial do conteúdo (Bardin, 2016).

As categorias para a realização da análise foram elaboradas com base no direcionamento das ferramentas escolhidas para o desenvolvimento deste estudo.

Em seguida, na etapa de exploração de material, os dados são codificados de acordo com essas categorias predefinidas. Esse processo de codificação envolve a identificação e marcação de segmentos de texto que correspondem aos temas ou categorias estabelecidos anteriormente. A análise a priori facilita a comparação dos

dados com a literatura existente e permite a verificação de hipóteses específicas, proporcionando uma estrutura organizada para a interpretação dos resultados (Bardin, 2016).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Empresa JCBox Crosstraining

A JC Box Cross Training, localizada na cidade de Bagé, na região da Campanha do Rio Grande do Sul, é definida pelos proprietários como “mais do que uma simples academia, é um centro de transformação de vidas.”

Desde sua inauguração, em 27 de agosto de 2022, tem sido um ambiente acolhedor e motivador, onde os clientes podem alcançar seus objetivos de emagrecimento, melhorar seu condicionamento físico e promover o bem-estar em todas as áreas de suas vidas.

Com uma equipe qualificada, aliada à metodologia de treinamento de ponta do Cross Training, a JC Box é uma empresa comprometida em ajudar cada indivíduo a superar seus limites e alcançar resultados extraordinários.

Em abril de 2024, a JC Box deu um grande passo, sendo mudada para um espaço maior e tendo a aquisição de novos equipamentos de última geração. Agora, com a missão de elevar ainda mais o nível de qualidade e excelência no serviço prestado, a JC Box possui parceria com três empresas também do ramo de saúde e emagrecimento, tornando-se um centro com nutricionistas, cantina com produção de alimentos naturais e uma loja de roupa fitness.

Um ponto bastante frisado pelos proprietários é que a JC Box não se limita apenas ao condicionamento físico e estética, mas também valoriza a comunidade formada dentro do espaço e mencionaram que os alunos interagem entre si, formando grupos de amizade e fortalecendo os laços sociais.

Em relação à modalidade de treinamentos, no Cross Training os movimentos funcionais são variados e executados em alta intensidade, visando reproduzir atividades do dia a dia de forma mais desafiadora e para que isso ocorra prestando segurança aos alunos, todos os professores são graduados e capacitados para oferecer suporte em todas as aulas, adaptando os treinamentos de acordo com as necessidades e limitações individuais, sendo assim um esporte que abrange todas as faixas etárias.

Atualmente a JC Box possui cerca de 230 alunos ativos e objetivo é tirar cada vez mais as pessoas do sedentarismo, proporcionando uma experiência de

treinamento adaptada e inclusiva, onde todos são incentivados a superar seus próprios limites e alcançar seu melhor potencial.

A partir da apresentação da empresa, serão apresentados a seguir as demais ferramentas que compõem esse estudo: Missão, visão e valores, Fator de 5 pontos, Análise SWOT, 5 Forças de Porter e Matriz BCG.

#### **4.1.2 Missão, visão e valores**

Durante a entrevista, ao questionar os empresários sobre a existência de missão, visão e valores na empresa, foi informado que o rápido crescimento não permitiu tempo para formalizar esses elementos. A empresa estava focada em lidar com a expansão e as operações diárias. Observou-se que, como microempresa, a importância de ter esses itens bem definidos para todos os grupos envolvidos não estava clara.

Dessa forma, durante a entrevista, foi explicada a necessidade de possuir uma missão, visão e valores sólidos, que são fundamentais para orientar as decisões estratégicas, fortalecer a cultura organizacional e promover a coesão entre os colaboradores.

Os participantes do estudo se comprometeram a elaborar esses conceitos, reconhecendo que eles são essenciais para o crescimento sustentável e a competitividade da empresa no mercado. Assim, foi desenvolvido em conjunto com a empresa um processo estruturado para definir e comunicar claramente a missão, visão e valores.

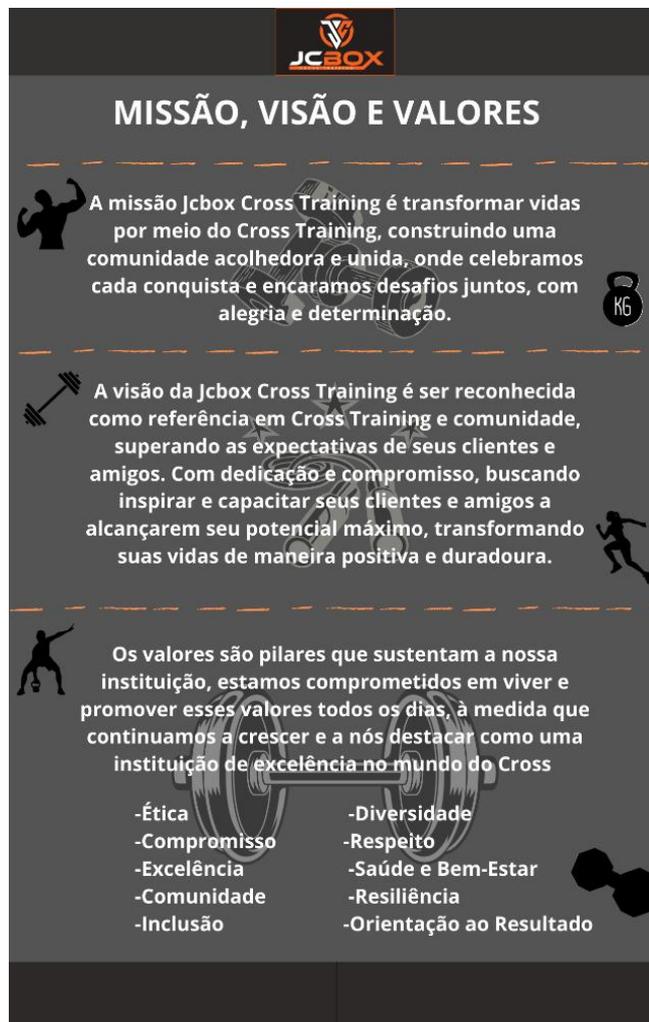
Assim, a missão da empresa ficou definida como “é transformar vidas por meio do Cross Training, construindo uma comunidade acolhedora e unida, onde celebramos cada conquista e encaramos desafios juntos, com alegria e determinação.”

A visão da Jcbox Cross Training é ser reconhecida como referência em Cross Training e comunidade, superando as expectativas de seus clientes e amigos. Com dedicação e compromisso, buscando inspirar e capacitar seus clientes e amigos a alcançarem seu potencial máximo, transformando suas vidas de maneira positiva e duradoura.

Por fim, os valores foram mencionados pelos proprietários como os pilares que sustentam a instituição e guiam as ações em todos os aspectos do trabalho,

moldando não apenas a identidade como academia, mas também definindo o ambiente acolhedor e motivador cultivado para seus alunos, sendo eles: compromisso, excelência, comunidade, inclusão, diversidade, respeito, saúde e bem-estar, resiliência e orientação ao resultado (figura 5).

Figura 5- Missão, visão e valores



Fonte: Autor (2024)

### 4.1.3 Fator de 5 pontos

#### 4.1.3.1 Organograma da empresa

Apesar de estar em operação há quase dois anos, a empresa ainda não possui uma estrutura organizacional formalmente estabelecida. Atualmente, a empresa está passando por uma fase de transição, mudando para um espaço físico maior, o que trará novas oportunidades e desafios. Além disso, a empresa passou

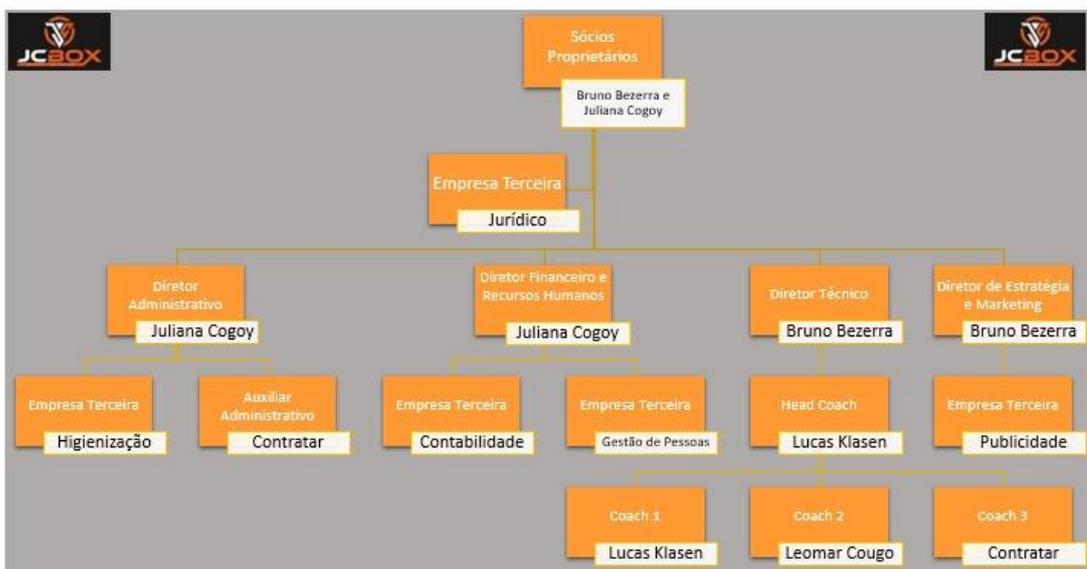
de um único proprietário para uma sociedade com dois sócios, o que alterou significativamente sua dinâmica interna.

Essa nova composição societária trouxe a necessidade de reavaliar a estrutura organizacional para refletir a divisão de responsabilidades e a visão compartilhada dos sócios. No entanto, devido às demandas da mudança física e a necessidade de integração dos novos sócios, ainda não foi possível definir e formalizar uma nova estrutura organizacional.

A transição para um espaço maior e a adaptação à nova sociedade exigem um planejamento cuidadoso e a criação de uma estrutura organizacional que possa suportar o crescimento e os novos objetivos da empresa. A definição clara de papéis, responsabilidades e linhas de comunicação será fundamental para garantir eficiência operacional e alinhamento estratégico entre os sócios e todos os colaboradores.

Assim, o organograma da empresa (figura 6) foi definido através de uma reunião na qual os sócios proprietários compartilharam seus pontos de vista e experiências diárias. Esta reunião resultou na formalização de um organograma que detalha os cargos e as funções de cada membro dentro do Jcbox Cross Training.

Figura 6 – Organograma JCBox Cross Training



Fonte: Autor (2024)

Na Jcbox Cross Training, foi definido que os sócios ou um colaborador podem acumular cargos e funções devido a recursos limitados e à necessidade de otimizar

operações. Além disso, acumular funções ajuda a reduzir custos operacionais, já que a contratação de um colaborador para exercer a função de diretor é financeiramente inviável, e esse envolvimento direto também facilita a tomada de decisões rápidas e informadas, essencial para a operação da empresa.

O organograma começa pelos sócios proprietários porque eles são responsáveis pela visão estratégica e pela liderança da empresa, estabelecendo diretrizes e tomando decisões essenciais para o crescimento e o sucesso do negócio. Abaixo dos sócios proprietários vem uma empresa terceira de consultoria jurídica, pois uma empresa de consultoria jurídica garante conformidade legal, proteção contra litígios, gestão eficiente de contratos e riscos, além de apoio em questões trabalhistas e fiscais.

A empresa está dividida em três diretores, cada um responsável por coordenar diferentes áreas da empresa. Esses diretores têm a função de implementar e monitorar as operações diárias, assegurando que todas as atividades estejam alinhadas com as diretrizes definidas pelos sócios.

No setor administrativo, existem duas subdivisões. Uma delas é uma empresa terceirizada responsável pela higienização, sendo essa função de extrema importância para a Jcbox, pois um ambiente limpo e higienizado é um diferencial do negócio.

Considerando que a contratação de um funcionário adicional representa um custo elevado, foi optado por terceirizar esse serviço para uma empresa especializada, e essa solução está sendo adotada atualmente e não será modificada devido à sua viabilidade financeira. A outra subdivisão é um auxiliar administrativo. No momento, não há um auxiliar administrativo na empresa.

Na visão dos sócios, esse auxiliar administrativo terá a função de atender o público como uma secretária, realizar vendas de planos e repassar informações sobre materiais consumíveis que a academia precisa adquirir para o diretor administrativo. Inicialmente, essas são as funções atribuídas a esse colaborador. No setor financeiro e de recursos humanos, atualmente, a sócia Juliana possui empresas terceirizadas que lidam com todas as questões relacionadas ao pagamento de impostos e fins financeiros, além das questões contratuais com os colaboradores.

Embora essa estrutura esteja funcionando bem, ela é informal. Por isso, foi decidido designar um diretor responsável por fazer a gestão dessas empresas e dos aspectos internos da empresa.

O Diretor Técnico está diretamente envolvido nas aulas do dia a dia, sendo responsável por orientar e fiscalizar os Head Coaches e os Coaches para garantir a aplicação das diretrizes da empresa. A escolha do sócio Bruno Bezerra para essa função se deu por sua qualificação; ele é formado em Educação Física e possui 5 anos de experiência na área, o que o torna apto a cuidar dessa área. Abaixo dele está o Head Coach responsável por planejar as aulas diárias. Atualmente, esse planejamento é feito semanalmente, mas acredita-se que deva ser alterado para mensal e, antes de ser implementado, deve ser submetido primeiro ao Diretor Técnico.

Após a aprovação do mesmo, é repassado aos Coaches, que têm a função de conduzir as aulas diárias. Embora atualmente tenhamos apenas 2 Coaches, foi decidido que, para atender melhor os clientes, a contratação de mais um é inevitável.

Por fim, mas não menos importante, o Diretor de Estratégia e Marketing tem a responsabilidade de traçar estratégias para a empresa alcançar seus objetivos, bem como supervisionar todas as áreas de propaganda da empresa. Foi identificado que a área de publicidade da empresa está um pouco deficiente, portanto, foi decidido contratar uma empresa terceirizada para lidar com a publicidade e essa decisão foi tomada devido à oferta de pacotes de serviços que podem atender diferentes públicos de forma mais eficaz.

#### 4.1.3.2 Operação

Com a formalização do organograma, torna-se possível estabelecer cargos e funções dentro da empresa, proporcionando uma estrutura organizacional clara e definida. Isso é fundamental para a operação, pois cada membro da equipe saberá exatamente qual é o seu papel e suas responsabilidades dentro da empresa. Além disso, o organograma facilita a comunicação e a colaboração entre os diferentes departamentos, promovendo uma maior eficiência e alinhamento nos processos internos.

Ao seguir o organograma, as operações tendem a ser mais bem-sucedidas, pois as tarefas são distribuídas de forma adequada e cada equipe pode focar em suas áreas específicas de atuação.

Fica definido que o setor administrativo dará suporte ao setor técnico, pois o administrativo tem a função de atender tanto os clientes atuais quanto os novos, permitindo que o técnico foque exclusivamente na qualidade das aulas, sem precisar se envolver no atendimento de novos clientes ou outras tarefas similares.

Para melhorar a comunicação entre os setores, sugere-se a compra de um software desenvolvido exclusivamente para as necessidades operacionais da Jcbox.

#### 4.1.3.3 Recursos Humanos

Atualmente, o setor de Recursos Humanos (RH) da empresa está dividido em duas partes. A primeira parte é gerenciada por uma empresa terceirizada, que cuida da legislação e dos contratos.

A segunda parte é de responsabilidade interna e está segmentada em dois aspectos: uma sócia é responsável pelo controle de ponto e pagamentos, enquanto o outro cuida do desenvolvimento dos colaboradores.

Em relação às contratações, ambos os sócios tomam as decisões em comum acordo. Foi definido que a gestão de pessoas e o setor de RH estão bem estruturados, abordando todos os aspectos operacionais e legais de maneira eficaz. Portanto, não foi identificada a necessidade de fazer mudanças neste momento.

#### 4.1.3.4 Financeiro

Na gestão financeira, sugere-se a contratação de um banco com taxas de juros mais atrativas, visto que os descontos das máquinas de cartão podem afetar o lucro da empresa.

Recomenda-se também a continuidade da empresa terceirizada de contabilidade para atender às questões fiscais e além disso, é proposta a contratação de uma empresa especializada para desenvolver um software de gestão financeira, considerando as diversas modalidades de planos.

Esse programa deve registrar os gastos das unidades e as futuras entradas de dinheiro, permitindo à empresa realizar balanços trimestrais e semestrais, além

de prever os futuros fluxos de caixa. Isso influenciará positivamente na direção estratégica da empresa.

#### 4.1.3.5 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico vai fortalecer a empresa, proporcionar crescimento e oferecer maneiras de alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, de forma simples, foi definido o primeiro objetivo para o Jcbox Cross Training: alcançar 300 alunos ativos dentro do prazo de 6 meses. Para atingir esse feito, foram estabelecidas as seguintes ações:

- Identificar potenciais alunos;
- Marketing;
- Procurar pessoas que já praticaram o esporte ou já foram alunas;
- Programar aulas mais atrativas;
- Parcerias e Eventos;
- Desafios de emagrecimento;
- Melhorar a estrutura física.

#### 4.1.4 Análise SWOT

Durante a entrevista, foi realizada uma análise SWOT da JC Box. Identificou-se então que a empresa possui diversas forças, como uma comunidade forte, treinamentos personalizados, localização central, equipe qualificada, e capacidade de adaptação a diferentes níveis de condicionamento.

A empresa também conta com equipamentos novos, parcerias empresariais, espaço físico amplo e uma variedade de treinos. Por outro lado, foram apontadas fraquezas, como a falta de alinhamento entre a gestão, ausência de padronização entre os treinadores, necessidade de um software de gestão mais completo, marketing pouco explorado, preços baixos, conexão social limitada e a falta de uniformes para os colaboradores.

As oportunidades de crescimento incluem o desenvolvimento de franquias, lançamento de uma marca própria de roupas, criação de uma loja de suplementos alimentares, organização de competições e oferecimento de aulas ou workshops especializados.

No entanto, a JC Box enfrenta ameaças, como a concorrência crescente de outras academias de CrossFit e instalações de fitness, percepções negativas sobre o CrossFit, mudanças nas preferências dos consumidores, concorrência de preço e a sazonalidade (frio e férias). Esses aspectos estão demonstrados na figura 7.

Figura 7- Análise SWOT

SWOT JC Box	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidade Forte</li> <li>• Treinamento Personalizado</li> <li>• Localização Centra na Cidade</li> <li>• Coach Qualificado</li> <li>• Adaptação a Diferentes Níveis de Condicionamento</li> <li>• Equipamentos Novos</li> <li>• Empresas Parceiras</li> <li>• Espaço físico Amplo</li> <li>• Variedade de Treinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Alinhamento da Gestão</li> <li>• Falta de Padronização Entre os Coach</li> <li>• Falta Software mais completa de gestão</li> <li>• Marketing pouco explorado</li> <li>• Preço baixo</li> <li>• Conexão Social</li> <li>• Falta de uniforme para os colaboradores</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver Franquias</li> <li>• Desenvolver a Marca Própria de Roupas</li> <li>• Loja de Suplementos Alimentares</li> <li>• Competições da Modalidade</li> <li>• Oferecimento de aulas ou workshops especializados em técnicas da modalidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência crescente de outras academias de CrossFit e instalações de fitness</li> <li>• Imagem Negativa do CrossFit</li> <li>• Mudanças nas</li> <li>• Preferências dos Consumidores</li> <li>• Concorrência de Preço</li> <li>• Sazonalidade (Frio e férias)</li> </ul>

Fonte: Autor (2024)

Com base nas informações obtidas durante a entrevista e na análise SWOT realizada, é possível identificar os principais pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a JC Box.

A seguir, cada um desses aspectos está detalhado, para proporcionar uma visão clara e abrangente da situação atual da empresa, destacando tanto os fatores internos que contribuem para seu sucesso quanto os desafios e riscos que precisam ser gerenciados para garantir um crescimento sustentável e competitivo no mercado.

#### 4.1.4.1 Forças

##### 4.1.4.1.1 Comunidade Forte

A primeira força identificada foi a comunidade forte, pois na JC Box os alunos formam uma comunidade forte devido ao ambiente de apoio mútuo, aos desafios

compartilhados, às conquistas coletivas e à amizade desenvolvida durante os treinos intensos.

#### 4.1.4.1.2 Treinamento Personalizado

O treino da JC Box é desenvolvido diretamente para o progresso do grupo e para a iniciação de novos alunos. O head coach não apenas planeja os treinos, mas também participa ativamente do dia a dia da comunidade. Isso possibilita a personalização do treino com base nas dificuldades e características do grupo.

#### 4.1.4.1.3 Localização Central na Cidade

A academia está localizada no centro da cidade, facilitando o deslocamento urbano.

#### 4.1.4.1.4 Coach Qualificado

A academia exige formação de nível superior para seus colaboradores e investe em treinamentos contínuos. Além disso, seus coaches buscam constantemente novos cursos para estarem sempre mais preparados, garantindo a alta qualidade das aulas.

#### 4.1.4.1.5 Equipamentos Novos

Com 2 anos de existência e sempre buscando oferecer o melhor, a academia acaba de adquirir vários equipamentos novos, garantindo segurança e qualidade aos alunos.

#### 4.1.4.1.6 Empresas Parceiras

A academia conta com três empresas parceiras dentro de seu espaço físico: uma nutricionista, uma loja de roupas e uma cantina.

#### 4.1.4.1.7 Espaço físico Amplo

Há 2 meses, a JCBox mudou de local, passando para uma área maior, possibilitando assim um melhor atendimento aos seus alunos.

#### 4.1.4.1.8 Variedade de Treinos

A JC Box oferece uma ampla variedade de treinos, como levantamento de peso olímpico, ginástica e condicionamento metabólico de alta intensidade. Além disso, a JC Box tem, treinos de resistência, mobilidade ou especializados para competições.

#### 4.1.4.1.9 Adaptação a Diferentes Níveis de Condicionamento

Com as definições anteriores, pode parecer que os treinos são direcionados apenas para atletas, mas na JC Box, todos os treinos podem ser adaptados de acordo com o tempo de prática do esporte, diversas faixas etárias, níveis de condicionamento físico e limitações individuais.

#### 4.1.4.2 Fraquezas

##### 4.1.4.2.1 Falta de Alinhamento da Gestão

No processo de mudança de sociedade e mudança física, a falta de alinhamento entre sócios é mais evidente, o que pode resultar em retrabalho, deficiências no atendimento aos clientes, desperdício de cursos e mal comunicação com os colaboradores.

##### 4.1.4.2.2 Falta de Padronização Entre os Coach

Hoje, não há uma padronização nas aulas dos coach, embora todos ministrem a mesma aula, não existe uma padronização no tratamento e comunicação entre coach e aluno, porém esse é um aspecto importante.

Porém, ressalta-se que a implementação da padronização não significa a perda das características individuais do coach, mas sim que ele existe um padrão a ser seguido no processo e dinâmica das aulas.

##### 4.1.4.2.3 Ausência de Software mais completo para gestão

Atualmente existe um software que auxilia na gestão dos alunos e no balanço financeiro, porém ele não é desenvolvido especificamente para a JC Box, o que deixa a desejar em relação a alguns aspectos particulares da academia.

#### 4.1.4.2.4 Marketing pouco explorado

Atualmente o único canal de comunicação, divulgação e captação de alunos é através do Instagram.

#### 4.1.4.2.5 Preço baixo

No Rio Grande do Sul, os preços do CrossFit variam entre R\$ 150,00 e R\$ 500,00 por mês. É importante ressaltar que os preços podem variar de acordo com a cidade, a região e até mesmo entre as academias dentro da mesma localidade.

Na JC Box, atualmente, o preço do plano anual está em R\$ 100, o que é consideravelmente abaixo do preço de mercado.

#### 4.1.4.2.6 Conexão Social

Ao estabelecer amizades muito próximas com alguns alunos, ultrapassou os limites da relação aluno-academia. Isso pode levar a interpretações equivocadas por parte dos alunos, afetando a profissionalismo e a integridade da academia e sua gestão.

Diante disso, percebe-se que manter uma postura profissional é essencial para garantir um ambiente respeitoso e de confiança, preservando a integridade da instituição.

#### 4.1.4.2.7 Falta de uniforme para os colaboradores

A ausência de uniformes compromete a identificação clara dos colaboradores, o que pode gerar confusão e dificultar a comunicação dentro do ambiente da academia.

#### 4.1.4.3 Oportunidades

##### 4.1.4.3.1 Desenvolver Franquias

O desenvolvimento de franquias é uma excelente oportunidade. Além de consolidar a marca e expandi-la para outras regiões, uma franquias tem o potencial de aumentar significativamente o faturamento dos sócios.

##### 4.1.4.3.2 Desenvolver a Marca Própria de Roupas

O desenvolvimento de uma marca de roupa faz com que a academia alcance mais pessoas, considerando que seus usuários farão, mesmo que de modo não intencional, uma propaganda para o espaço e assim como nas franquias, criar uma marca de roupa permite consolidar a presença no mercado e aumentar o reconhecimento da empresa.

##### 4.1.4.3.3 Loja de Suplementos Alimentares

A maioria dos alunos que frequentam a JC Box consomem suplementação alimentar. Portanto, estabelecer uma loja própria de suplementos pode direcionar os alunos a comprar na JC Box, aumentando assim os lucros da empresa.

Além disso, ao controlar diretamente a operação da loja de suplementos, a JC Box pode otimizar os preços, a variedade de produtos e o serviço ao cliente, maximizando assim os benefícios para a empresa e para os alunos.

##### 4.1.4.3.4 Competições da Modalidade

Organizar e participar de competições na modalidade do CrossFit certamente trará uma maior visibilidade para a academia. Esses eventos oferecem uma oportunidade única de demonstrar os valores da JC Box.

Ao participar ativamente desses eventos e garantir uma presença forte e positiva, a JC Box pode solidificar sua reputação como uma academia de referência na modalidade do CrossFit, fortalecendo assim sua posição no mercado e impulsionando seu crescimento.

#### 4.1.4.3.5 Oferecimento de aulas ou workshops especializados em técnicas da modalidade

Oferecer aulas ou workshops especializados em técnicas da modalidade é uma estratégia inteligente que não apenas aumentará a visibilidade da academia, mas também pode gerar receita adicional.

#### 4.1.4.4 Ameaças

##### 4.1.4.4.1 Concorrência crescente de outras academias de CrossFit e instalações de fitness

A ameaça de novas academias ou academias semelhantes sempre existiu e continuará a existir, sendo algo que não podemos ignorar.

##### 4.1.4.4.2 Imagem Negativa do CrossFit

A desinformação em torno do CrossFit pode criar uma imagem negativa da prática, mas muitas vezes é baseada em equívocos. Embora algumas pessoas acreditem que o CrossFit seja perigoso e exclusivo para atletas extremamente atléticos, estudos mostram que as taxas de lesões são comparáveis ou até menores do que em outras modalidades de exercício.

##### 4.1.4.4.3 Mudanças nas Preferências dos Consumidores

O CrossFit atualmente é uma moda e hoje é a preferência das pessoas, no entanto, sua popularidade pode mudar devido a fatores como mudanças de preferências dos consumidores.

##### 4.1.4.4.4 Concorrência de Preço

A concorrência de preços é algo que deve ser constantemente monitorado, porém é importante ressaltar que esse monitoramento deve ocorrer em atividades semelhantes à da JC Box, que entregam o mesmo produto ao consumidor.

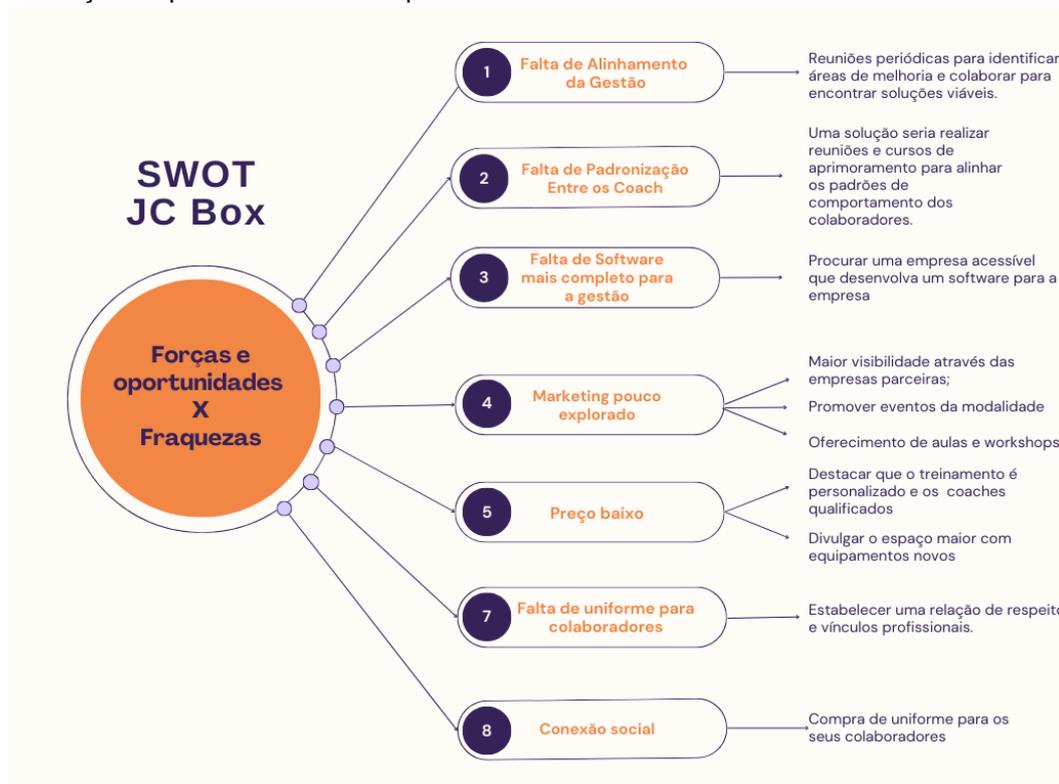
##### 4.1.4.4.5 Sazonalidade

A sazonalidade em Bagé demanda atenção em duas situações distintas. Primeiramente, devido ao inverno rigoroso na cidade, alguns alunos podem optar por ficar em casa, evitando assim o frio e diminuindo a frequência nas aulas e em segundo lugar, as férias representam outro desafio, já que muitos alunos deixam a cidade para viajar e acabam por ter gastos adicionais assim faltando às aulas e cortando gastos.

#### 4.1.4.5 Forças e Oportunidades vs Fraqueza

O cruzamento de forças e oportunidades versus fraqueza está resumido na figura 9.

Figura 9- Forças e oportunidades vs fraqueza



Fonte: Autor (2024)

##### 4.1.4.5.1 Falta de Alinhamento da Gestão

Na aplicação da matriz SWOT não identificamos força ou oportunidade para combater diretamente essa fraqueza nas reuniões quinzenais de acompanhamento pode ser uma excelente estratégia para abordar essa questão de forma eficaz. Nessas reuniões, os membros da equipe podem discutir abertamente os desafios

enfrentados, identificar áreas de melhoria e colaborar para encontrar soluções viáveis.

#### 4.1.4.5.2 Falta de Padronização Entre os Coach

Uma solução seria realizar reuniões e cursos de aprimoramento para alinhar os padrões de comportamento dos colaboradores.

#### 4.1.4.5.3 Falta de Software mais completo para a gestão

Procurar uma empresa com preço acessível e que compreenda a realidade da JC Box para desenvolver uma ferramenta de gestão completa é fundamental para atender todas as necessidades da empresa.

#### 4.1.4.5.4 Marketing pouco explorado

Essa fraqueza pode ser combatida aproveitando as seguintes oportunidades nas forças da empresa:

- Empresas Parceiras: as empresas parceiras vão dar uma maior visibilidade atingindo vários públicos;
- Competições da Modalidade: participar de competições de CrossFit atrai a atenção de entusiastas da modalidade, expandindo assim a base de clientes em potencial;
- Oferecimento de Aulas ou Workshops Especializados: promover aulas ou workshops especializados em técnicas da modalidade atrai aqueles que buscam aprimorar suas habilidades, ampliando a visibilidade e reputação da JC Box.

#### 4.1.4.5.5 Preço baixo

Para enfrentar o preço abaixo do mercado, a JC Box pode destacar que oferece treinamento personalizado, com coaches qualificados e equipamentos novos em um espaço físico amplo, além de uma variedade de treinos para atender às necessidades dos clientes. Assim aumentar o preço e os lucros.

#### 4.1.4.5.6 Conexão Social

Não há uma força e oportunidade bem definida para essa fraqueza especificamente, porém uma ação que pode ser realizada é uma conversa mais frequente, antes ou após o término das aulas, sobre o assunto, frisando a necessidade de estabelecer uma relação de respeito e vínculos profissionais com os alunos.

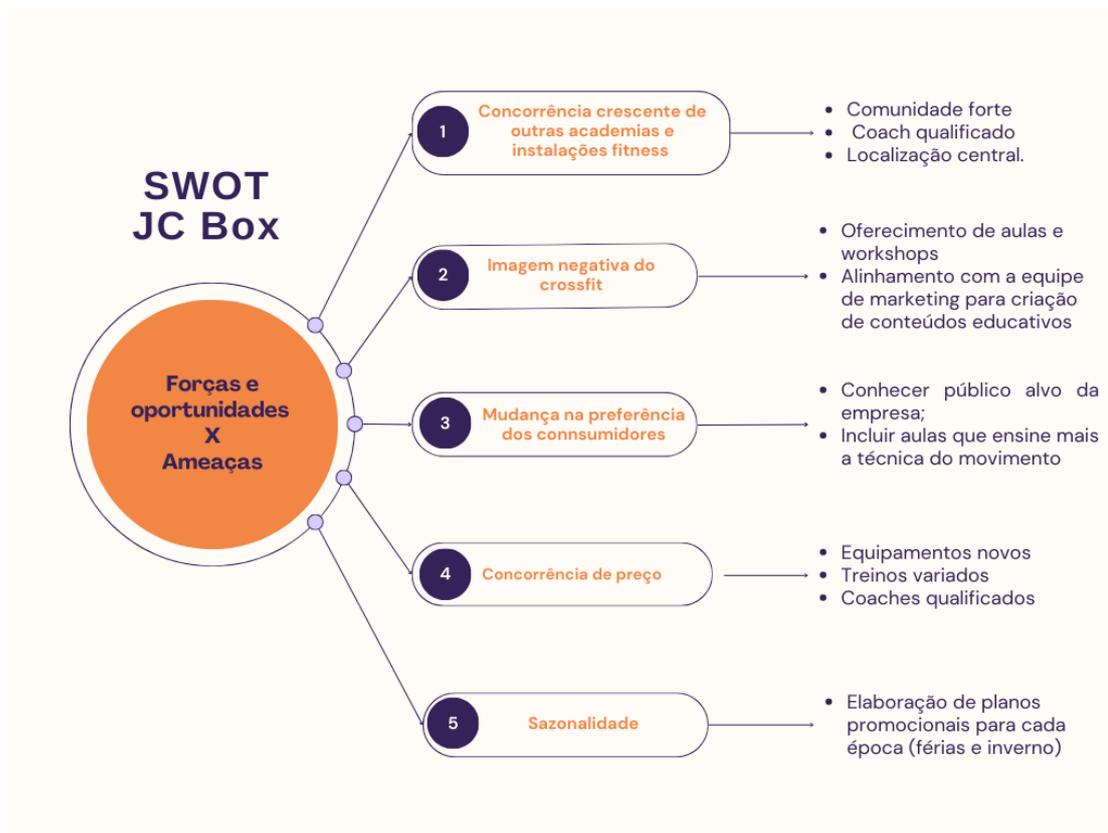
#### 4.1.4.5.7 Falta de uniforme para os colaboradores

Não tem força ou oportunidade para combate, porém é algo que pode ser resolvido a partir da compra de uniforme para os seus colaboradores, podendo o mesmo ser adquirido com a loja parceira da academia e encaminhada para alguma empresa de serigrafia de Bagé ou região para padronizar os uniformes.

#### *4.1.4.6 Força e Oportunidade vs Ameaças*

O cruzamento de forças e oportunidades versus ameaças está resumido na figura 10.

Figura 10- Forças e oportunidades vs ameaças



Fonte: Autor (2024)

#### 4.1.4.6.1 Concorrência crescente de outras academias de CrossFit e instalações de fitness

Todas as forças listadas combatem essa ameaça. Para exemplificar, selecionaram-se as forças: comunidade forte, coach qualificado e localização central.

Se a academia contribuiu para a criação de uma comunidade forte, a amizade entre os alunos mantém eles na academia, enquanto possuir profissionais capacitados é um alto investimento, sendo assim não são todas que possuem condições de investir e por fim, a localização central na cidade contribui para que a academia seja uma escolha, pois por ser em uma região central e bem localizada, acaba se tornando parte do trajeto das pessoas entre a casa, trabalho e demais compromissos, fazendo com que a empresa se torne também opção pela praticidade que proporciona.

#### 4.1.4.6.2 Imagem Negativa do CrossFit

O oferecimento de aulas ou workshops especializados em técnicas da modalidade é uma forma de compartilhar mais conhecimento e mais trocas de experiências entre os ministrantes e os alunos, fazendo com que, ao ter contato com a informação, determinadas objeções referentes ao esporte sejam resolvidas, criando assim mais oportunidades para a empresa possuir novos alunos.

Outro ponto importante de ser reavaliado é alinhar juntamente à equipe de marketing digital a realização de conteúdos interativos, onde as pessoas consigam compartilhar e tirar suas dúvidas sobre a academia, o esporte e os outros aspectos, fazendo assim com que as pessoas se sintam mais à vontade para começar a ir nas aulas.

Como mencionado durante a entrevista, a academia proporciona treinamento individualizado e adaptado, porém isso é importante de sempre ser falado na rede social, assim como esclarecer os mitos que fazem com que essa modalidade tenha uma imagem negativa.

Para resolver essa questão em específico, a melhor forma é evitar que se crie mais objeções acerca do esporte e da academia, portanto, ao identificar o que torna a imagem do crossfit negativa, é importante agir elaborando conteúdos interativos que respondam e esclareçam a cada um desses pontos e isso pode ser feito inclusive entre os alunos da academia que são fisioterapeutas.

#### 4.1.4.6.3 Mudanças nas Preferências dos Consumidores

Este item se correlaciona com o item acima. A melhor forma de saber o motivo e como que as mudanças nas preferências dos consumidores ocorrem é conhecendo o público alvo da academia, quais são seus medos em relação ao esporte, suas vontades e objetivos em relação ao corpo, suas limitações e suas condições financeiras e de tempo para investir em um treinamento personalizado, por exemplo, enquanto que a variedade dos treinos deve ser realizada considerando os grupos musculares que serão trabalhados no dia, a técnica e principalmente qual o nível de desenvolvimento do movimento que determinadas turmas possuem.

Nesse sentido, seria interessante a cada 15 dias realizar aulas que trabalhem mais a construção e execução do movimento, explicando detalhadamente para os

alunos quais grupos musculares serão trabalhados, a importância da contração muscular e principalmente de respeitar os limites do corpo de cada um, frisando que todos os treinos possuem capacidade de adaptação.

Realizando isso, por mais avançada que as turmas sejam, vai demonstrar um cuidado e seriedade por parte da equipe com cada um que realiza atividade física lá, fazendo assim com que lesões sejam evitadas, pois como é uma atividade de alto impacto, eventualmente alguém pode acabar se lesionando, porém essa lesão pode ser oriunda de um exercício mal executado, por exemplo, considerando que ao mesmo tempo que compete ao Coach explicar e demonstrar os exercícios, cabe a cada aluno saber o seu limite e solicitar ajuda e adaptação ao movimento que será realizado.

Essas aulas de demonstração e técnica dos exercícios podem ser feitas em parceria com os fisioterapeutas que são alunos da academia, demonstrando assim mais seriedade dos profissionais e preocupação, ao mesmo tempo em que se abrem portas para possíveis novos alunos entrarem, analisando um cenário em que um aluno passa a informação para outra pessoa que se interessa.

Essas ações farão com que os empresários tenham informações mais detalhadas sobre os seus alunos e suas variações na forma de consumir.

#### 4.1.4.6.4 Concorrência de Preço

Situação muito similar a concorrência crescente de outras academias de CrossFit e instalações de fitness onde todas as forças listadas combatem essa ameaça, como por exemplo pode-se citar os equipamentos novos e os treinos variados, que proporcionam mais segurança aos alunos.

#### 4.1.4.6.5 Sazonalidade

Embora os fatores que interferem sejam anuais, tanto no frio como nas férias é possível pensar em elaborar planos voltados para cada época, podendo por exemplo proporcionar treinos gravados para os alunos realizarem em casa ou durante as viagens.

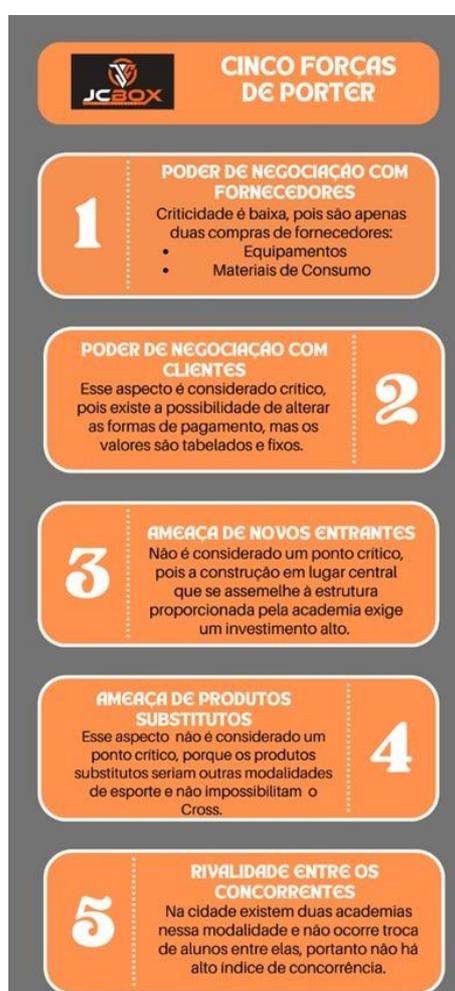
Outra opção é possível elaborar treinos menores, ou ainda fazer algum pacote em que o aluno pague um pouco menos na modalidade presencial e ganhe

um arquivo em PDF, elaborado com a identidade visual da academia, com a quantidade de treinos correspondentes aos dias de férias. Os itens elencados com essa ferramenta foram oriundos de uma análise da empresa e entrevista com os proprietários.

#### 4.1.5 As 5 Forças Competitivas de Porter

Ao entrevistar os empresários sobre as 5 Forças de Porter, onde se analisa o poder de negociação de fornecedores e clientes, rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrante (figura 11)

Figura 11- 5 Forças Competitivas de Porter



Fonte: Autor (2024)

#### 4.1.5.1 Poder de negociação com fornecedores

Constatou-se que em relação aos fornecedores a criticidade é baixa e não há interferência, pois são duas compras de fornecedores, sendo uma de material para os treinos e a outra de material de limpeza e insumos para uso dos alunos (copos, guardanapos, papel higiênico, etc), que são feitas com grande periodicidade e o valor na internet é mais em conta, não afetando o faturamento e a outra é de material de limpeza, que também é uma compra periódica e possui negociação de entrega dos materiais de treino e em relação aos produtos de limpeza, a academia possui uma parceria com uma empresa de Bagé, podendo negociar entrega e valor também.

#### 4.1.5.2 Poder de negociação com clientes

Esse aspecto é considerado crítico, pois como os valores são tabelados, existe a possibilidade de alterar as formas de pagamento, mas não tem como modificar o valor, o que os empresários consideram que é uma forma de tirar a competitividade no mercado.

No entanto, as pessoas não deixam de fechar os planos por causa do valor, o que a classifica como média, pois caso os alunos não fechassem os planos por causa do valor e ela não conseguisse dar desconto, a criticidade seria alta.

#### 4.1.5.3 Ameaça de novos entrantes

Não é considerado um ponto crítico pois a construção em lugar central que se assemelhe à estrutura proporcionada pela academia exige um investimento alto.

#### 4.1.5.4 Ameaça de produtos substitutos

Esse aspecto também não é considerado um ponto crítico, porque os produtos substitutos seriam outras modalidades de esporte e atualmente os alunos da academia optam por realizar mais de um exercício ao mesmo tempo mas o crossfit não deixa de ser uma alternativa a ser deixada, considerando que trabalha o

corpo globalmente e contribui para o bom desempenho dos alunos em outros esportes como beach tênis, futebol e vôleis.

#### 4.1.5.5 Rivalidade entre os concorrentes

Na cidade existem duas academias nessa modalidade e não ocorre troca de alunos entre elas, portanto não há alto índice de concorrência e conforme foi analisado na Matriz BCG, foi observado que o público que a academia tem não chega a atingir 1% da população bageense.

### 4.1.6 Matriz BCG

#### 4.1.6.1 Participação do produto no mercado

Em relação a participação do produto no mercado, ela é considerada alta (estrela), devido à crescente popularidade do CrossFit, além de ser a principal oferta da academia. A crescente popularidade do CrossFit atrai continuamente novos membros, enquanto a oferta consistente e bem estabelecida dessas aulas mantém um alto nível de engajamento e retenção dos clientes.

Na entrevista foi pontuado que a participação não é considerada baixa (interrogação) na matriz BCG devido à sua significativa participação de mercado, especialmente em um setor com pouca concorrência, onde existem apenas duas academias do mesmo segmento.

#### 4.1.6.2 Taxa de crescimento no mercado

Considerando a alta participação de mercado do JC Box e o seu potencial para crescimento significativo em um mercado onde atualmente atende menos de 1% da população da cidade, é evidente que ele não se enquadra como uma vaca leiteira, visto que a JC Box ainda está expandindo sua base de clientes.

Por outro lado, também não pode ser classificado como um "abacaxi", pois não apresenta baixo crescimento e participação de mercado. Um abacaxi na matriz BCG é um produto que não está crescendo rapidamente e possui uma participação de mercado pequena.

Portanto, se a JC Box não é uma "Vaca Leiteira" devido à sua alta participação de mercado e não é um "Abacaxi" devido ao seu potencial de crescimento, então provavelmente se enquadra como uma "Estrela".

Uma estrela na matriz BCG é um produto que possui alta participação de mercado em um mercado de alto crescimento, o que sugere que a empresa pode precisar continuar investindo para sustentar seu crescimento e consolidar sua posição no mercado (figura 12)

Figura 12- Matriz BCG



Fonte: Autor (2024)

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo visou identificar como uma micro e pequena empresa deve desenvolver um processo para verificar a viabilidade de implementação de franquias e diante dos resultados obtidos, observou-se que o processo de desenvolvimento de uma franquia exige o alinhamento de diversos aspectos relacionados ao funcionamento interno da empresa.

O objetivo do estudo foi atingido através da elaboração de um framework de ferramentas estratégicas para que micro e pequenas empresas pudessem verificar suas condições para implementarem franquias, portanto, ele foi alcançado e a partir da entrevista, foi possível que a empresa tivesse uma melhor visão acerca do seu funcionamento, observando em quais pontos seria necessário implementar melhorias e organizar alguns aspectos.

No entanto, um aspecto que foi considerado uma limitação da pesquisa foi a realização de apenas uma entrevista, tendo assim o parâmetro de uma empresa, por isso, sugere-se para a elaboração de futuros estudos é entrevistar micro e pequenas empresas de diferentes ramos, para ter uma visão mais ampla de suas classificações através das ferramentas.

Foi possível concluir com o desenvolvimento deste estudo e os dados obtidos que a empresa pesquisada ainda não está preparada para ser uma franqueadora, no entanto, após a implementação das melhorias e uma nova análise, acredita-se que haverá capacidade, pois as ferramentas demonstraram detalhadamente os pontos que necessitam de melhoria e foram apresentadas soluções viáveis para que elas sejam implementadas.

É importante mencionar também que com a aplicação das ferramentas, foi proporcionado aos empresários novas formas de analisar e estudar a situação atual da empresa e definirem um foco com mais assertividade para iniciar as melhorias que são necessárias.

## REFERÊNCIAS

- AHRENS, V. E. **O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de recursos humanos**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- ALMEIDA, D. S. G. D. **A cadeia de valor do cliente no setor de food service sob a perspectiva da disrupção digital e da relação franqueador-franqueado**. 2021. Tese de Doutorado.
- ALVES, Andre; BARAVELLI, Vivian. **Planejamento estratégico: métodos para gestão e marketing**. Editora Senac São Paulo, 2021.
- ALVES, V. C. **A Franquia como estratégia cooperativa: vantagens e desvantagens dessa estratégia para franqueador e franqueado em artigos publicados de 2010 a 2020**. 2020.
- AMBRÓSIO, Aluisio; AMBRÓSIO, Vicente. A Matriz BCG passo a passo. **Sumários Revista da ESPM**, v. 12, n. 4, p. 92-102, 2005.
- AQUINO, J. P. T. **Viabilidade financeira de uma unidade de franquia de açai em Brasília-DF: um estudo de caso**. 2022.
- BAPTISTA, C. M. **Oportunidade de negócio: as franquias no município de Lagarto/SE**. 2019.
- BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz bcg e 5 forças de porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, bcg matrix and 5 porter forces. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. 2016
- BARRELLA, F. A. **Gestão e desenvolvimento de produtos e serviços**. Editora Senac São Paulo, 2019.
- BITTI, E. J. S. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- BOAVENTURA, D. C. A. D. F. **Práticas de recrutamento e seleção em empresas multinacionais**. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- BOTELHO, et al. Brainstorming Empresarial: Sempre Bella. **Projeto Integrado**, 2023.
- BRAGA, M. M.; DOMINGUES, H. Planejamento estratégico. 2018.

CALIARI, L; SCHERER, L. A; FLORES, S. A. M. Fatores de insucesso da relação entre consultores empresariais e empreendedores de micro e pequenas empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 161-182, 2019.

CALVOSA, M. V. D. **O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?**. 2023.

CARMO, M. J. et al. Brainstorming Empresarial: Solar House. **Projeto Integrado**, 2023.

CARVALHO, Eduardo de Jesus. **Análise financeira das demonstrações contábeis do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)**. 2019.

CASCIO, W. F. **Gestão estratégica de recursos Humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

CASTELO, A. M. **Cultura organizacional e a aplicação da metodologia ágil da metodologia Ágil Scrum: Um estudo de caso em uma FINTECH do estado do CEARÁ**. 2021.

CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S.; MERLO, E. M. Uma aplicação conjunta das análises swot/pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 77-101, 2010.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Editora Manole, 2006.

CLEMENTINO, V. D. R. **Estratégia empresarial e dinâmicas de inovação: referências para uma gestão estratégica de sucesso no setor vitivinícola brasileiro**. 2015.

COELHO, D. B. **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. 2013.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa:- Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DA SILVA, J. A. **Gestão de pessoas: Competências e Estratégias**. Viseu, 2022.

DALLAGNOL, D.; BERTOLINI, A. L.; RECHE, R. A. Análise Estratégica do Portfólio de Produtos de uma Empresa do Setor Moveleiro com Base na Matriz BCG. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas-ISSN 2176-5766**, v. 8, n. 1, p. 148-171, 2020.

DE MORAIS, S. L. C. A internacionalização do franchising brasileiro como alternativa de exportação para pequenas e médias empresas. **Pensamento & Realidade**, v. 11, 2002.

DE OLIVEIRA, E. A. B.; NEVES, F. J. T.; MORAIS, A. P. O tratamento diferenciado das microempresas e empresas de pequeno porte no brasil e as tendências law and economics. **RFD-Revista da Faculdade de Direito da UERJ**, n. 41, p. 1-33, 2022.

DE SOUZA, L.; DA SILVA, N. C. F.; DA SILVA, C. M. Utilização das ferramentas de qualidade para redução de desperdícios de alimentos em redes de Fast-Food. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 52108-52124, 2020.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

FIRMO, R. B. **Impactos da utilização do modelo de franquias na gestão de uma escola**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FRASER, H. **Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Elsevier Brasil, 2012.

FREITAS, M. S. Planejamento estratégico: aplicando uma análise swot na empresa auto sueco CO 2012.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIGLIOTTI, B. S. **Impacto da escolha do mecanismo de transferência de conhecimento no desempenho das franquias brasileiras**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GIL, A. C. et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa: da ação empreendedora à estratégia**. PUCPRes, 2022.

GIRÃO, M.; KNUPFER, A. M. **Branding, marketing e sustentabilidade**. Editora FGV, 2020.

GIUSTI, G. Contrato de franquia–Cláusula compromissória invalidada–Ausência de informações ao franqueado sobre custos da arbitragem–Princípios da transparência e da boa-fé–Ausência de recursos financeiros para o custeio do procedimento–Impecuniosidade da arbitragem–Acórdão da 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo na Apelação Cível nº 1003513-24.2020. 8.26. 0271. **Revista Brasileira de Arbitragem**, v. 20, n. 79, 2023.

GOMES, W. F. A. **Os desafios das micro e pequenas empresas na adaptação das ferramentas tecnológicas pós pandemia**. 2022.

HIGA, V. G. Midas CS: os desafios para implantação de um RH estratégico. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, p. c2-c2, 2016.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: Quando usar e como fazer**. Simplíssimo, 2017.

IBGE. IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-l-de-precos-ao-consumidor-amplo.html>.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. Saraiva Educação SA, 2017.

LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

LODDI, C. E. **A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MAEMURA, M. M. D. **Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício-um estudo multicaso**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MASSARO, A. **As 5 Forças de Porter**. 2020. Disponível em: <https://www.andremassaro.com.br/forcas-de-porter>. Acesso em: 05 jan. 2024.

MEDEIROS, A. et al. Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. **Estudios Gerenciales**, v. 35, n. 151, p. 145-158, 2019.

MEEHAN, J. **Gestão de Rentabilidade e Pricing-Um guia prático para os líderes e gestores de empresas**. Leya, 2017.

MELO, I. N. **Aplicação da gestão do conhecimento no gerenciamento da operação de uma franquia: um estudo de caso sob a perspectiva do franqueado**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MENDES, L. G. L. **Projeto Empresarial**. Saraiva Educação SA, 2017.

MEYER JR, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 49-70, 2012.

MORAES, G. B. P. et al. **A lei geral da microempresa e da empresa de pequeno porte no enfrentamento à informalidade: uma avaliação de impactos sobre a formalização de empreendimentos e de seus vínculos empregatícios no Estado do Maranhão**. 2017.

MOURA, D. L. **Pesquisa qualitativa: um guia prático para pesquisadores iniciantes**. Editora CRV, 2021.

- NAKAO, A. N. et al. **Desempenho financeiro de franqueados: o papel dos elementos internos da unidade franqueada e a influência da orientação para o mercado e orientação empreendedora.** 2019.
- NASCIMENTO, A. C.; DO PRADO, N. B.; DA CUNHA, C. F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.
- NASCIMENTO, M. V. **Regime de tributação do Simples Nacional e o efeito limitador no crescimento das empresas.** 2022. Tese de Doutorado.
- OLOUDE, B. B. et al. **Análise do papel e da importância da informação contábil na gestão das micro e pequenas empresas do setor de serviços segundo a visão dos gestores.** 2020.
- PANDOLFI, J. **Plano de negócios: m2a.** Marketing Digital e Propaganda. 2023.
- PARANHOS, A. N; MACEDO, Luciana Carvalho de; LEITE, Thais dos Santos. **Inovação como fator de sucesso para as micro e pequenas empresas.** 2014.
- PEREIRA, João Alves et al. **Orçamento empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo sobre a percepção dos gestores de Santana do Ipanema-AL.** 2019.
- PESSOA, Francisca Raiane Gomes. **Análise da migração para o mercado livre de energia e seus efeitos no segmento de distribuição utilizando a Matriz SWOT.** 2022.
- RABBI, B.; MONTEIRO, F. B. C. Análise da viabilidade de implantação de uma franquia fast-food no município de Santo Antônio da Pádua utilizando ferramentas de gestão estratégica. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 2377-2393, 2018.
- RAEBURN, A. A. SWOT Analysis: What It Is and How to Do It Right. 2023. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis> Acesso em: 20 dez. 2023.
- RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso.** DVS Editora, 2013.
- RODRIGUES, et al. A reinvenção do McDonald's. **Revista Eletrônica Thesis, São Paulo, ano XII**, n. 24, p. 36-55, 2015.
- RODRIGUES, N. M. H. M. **Caracterização da competitividade das maiores empresas da construção civil e obras públicas portuguesas pelo modelo das cinco forças de Porter.** 2010. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- ROHR, R. **Mereo.** Matriz BCG: O que é e como usar. 2023. Disponível em: <https://mereo.com/blog/matriz-bcg>. Acesso em: 08 jan. 2024

ROJO, Cláudio Antonio; DO COUTO, Eder Reli. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **CAP Accounting and Management-B4**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010.

SANTANA, Rodrigo Siqueira. **Diagnóstico estratégico voltado à microempresas: estudo de caso em empresa do ramo alimentício**. 2013.

SANTOS, Alexandre David. **Comentários à Nova Lei de Franquia: 2a edição com jurisprudência atualizada**. Almedina Brasil, 2023.

SANTOS, Alexandre David. **Comentários à Nova Lei de Franquia: Lei no 13.966/2019**. Almedina Brasil, 2020.

SANTOS, D. O. **Determinantes do crescimento e sustentabilidade das redes de franquias**. 2016.

SANTOS, Leilane Clarisse Fernandes Oliveira dos. **Levantamento de necessidades de capacitação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte: avaliação e consultoria por meio da Auditoria de Inteligência**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, 2012.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Portal Sebrae. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 17 de outubro de 2023.

SILVA, Isabella Carla da. **Plano de marketing como forma estratégica para desenvolver insights e ideias em tempos sem precedentes: um novo olhar para a Biblioteca Pública Juárez da Gama Batista/João Pessoa-PB**. 2021.

SILVA, M. P.; ROSSI, J. Do fast-food à alimentação saudável: a dessincronia discursiva do McDonald's na sociedade de consumo. **Revista Tecer**, v. 13, n. 25, 2020.

SORBARA, A. **Gestão baseada em valores: o papel dos valores nas organizações, síntese e análise de três metodologias de implementação de gestão baseada em valores**. 2004. Tese de Doutorado.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 2, 2014.

SPETH, Christophe. **A Análise SWOT: Uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais**. 50Minutos. es, 2023.

SPILLER, Eduardo Santiago. **Gestão de serviços e marketing interno**. Editora FGV, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Editora FGV, 2015.

TEBALDI, Luiza Pereira. A escolha de franquia como estratégia de legitimidade. 2021.

TEIXEIRA, Amanda Pio Autran. O desenvolvimento do diagnóstico estratégico: estudo de caso em uma franquia de idiomas situada no Médio Piracicaba. 2016.

VENTURA, Katia Sakihama; SUQUISAQUI, Ana Beatriz Valim. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente construído**, v. 20, p. 333-349, 2019.

VIEIRA, F. L. D. **Desafios da administração estratégica em uma holding de franquias.** 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>Missão, Visão e Valores</b>				
Empresa:				
<b>Missão</b>				
A missão, segundo Mendes (2017), é a essência do propósito da empresa, incluindo sua razão de existir e os objetivos de longo prazo que almeja atingir. Ela delinea as atividades da empresa, seu público-alvo e sua estratégia para impactar o mundo de forma positiva.				
A empresa possui missão?	Sim	( )	Não	( )
<b>Visão</b>				
De acordo com Comin (2012), a visão da empresa vai além de uma simples declaração de objetivos. Ela expressa a aspiração de se destacar e ser reconhecida como uma referência em qualidade dentro de sua área de atuação. Essa visão orienta todas as ações e decisões estratégicas da empresa, direcionando seus esforços para a excelência e inovação.				
A empresa possui visão?	Sim	( )	Não	( )
<b>Valores</b>				
Valores, conforme destacado por Sorbara (2004), refletem as crenças e princípios essenciais que a empresa preza e pelos quais se pauta em suas atividades diárias. Esses valores definem o comportamento esperado dos funcionários e guiam as interações com clientes, parceiros e comunidade.				

A empresa possui valores?	Sim	( )	Não	( )

<b>Fator de 5 pontos</b>				
Empresa :				
<b>Estrutura Organizacional</b>				
De acordo com Loiola (2004) uma estrutura organizacional é a forma como uma empresa organiza suas responsabilidades, autoridades e comunicações. Isso inclui hierarquia, departamentos, fluxos de comunicação e padrões de relacionamento. É frequentemente representada por organogramas.				
A empresa possui uma estrutura organizacional formalmente estruturada?	Sim	( )	Não	( )
<b>Recursos Humanos</b>				
Recursos Humanos é a área responsável por lidar com questões relacionadas aos funcionários dentro de uma organização, incluindo recrutamento, treinamento, desenvolvimento, remuneração e conformidade legal e de acordo com Noe (2015) o objetivo é otimizar o desempenho dos funcionários enquanto atende às suas necessidades e garante tratamento justo.				
A empresa possui uma estrutura de RH formalmente estruturada?	Sim	( )	Não	( )

<b>Operacional</b>				
Um setor de operações é, conforme explicado por Biava (2024) um conjunto de processos, procedimentos e práticas que coordenam as atividades diárias e operacionais da empresa. Ele abrange aspectos como produção, distribuição, vendas e atendimento ao cliente, garantindo eficiência e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.				
A empresa possui uma estrutura setor de operações formalmente estruturada?	Sim	( )	Não	( )
<b>Finanças</b>				
Um sistema financeiro em uma empresa são processos e tecnologias relacionados à gestão financeira. Ele inclui atividades como contabilidade, planejamento financeiro, controle de custos e gestão de caixa, garantindo a saúde financeira da organização, conforme explicado no estudo desenvolvido por Pires (2024).				
A empresa possui uma estrutura financeira formalmente estruturada?	Sim	( )	Não	( )

<b>Estratégia</b>			
Na definição de Kuhl (2023) o planejamento estratégico é o plano que delinea como a organização atingirá seus objetivos de longo prazo, médio e longo prazo, agregando assim maior valor aos seus stakeholders e desenvolvendo maiores vantagens competitivas em relação aos concorrentes.			
A empresa possui planejamento estratégico, como citado acima?	Sim	( )	Não ( )

<b>Matriz SWOT</b>	
Empresa :	
<b>Strengths</b>	
<p>"Strengths" (Forças) são os pontos fortes internos de uma empresa, como recursos, capacidades e vantagens competitivas que a destacam positivamente em relação aos concorrentes (Pontes et al., 2023).</p>	
<b>Weaknesses</b>	
<p>"Weaknesses" (Fraquezas) são os pontos fracos internos de uma empresa, como deficiências em recursos, gestão ou produtos/serviços, que podem prejudicar seu desempenho competitivo (Pontes et al., 2023).</p>	
<b>Opportunities</b>	
<p>"Opportunities" (Oportunidades) são fatores externos positivos que uma empresa pode explorar para melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos (Pontes et al., 2023).</p>	
<b>Threats</b>	
<p>"Threats" (Ameaças) são fatores externos negativos que representam desafios ou riscos para uma empresa, como competição intensa, mudanças regulatórias ou flutuações econômicas (Pontes et al., 2023).</p>	

<b>Cinco Forças de Porter</b>						
Empresa :						
<b>1.</b>	<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>					
<p>Refere-se à capacidade dos fornecedores de impor preços mais altos ou condições menos favoráveis aos concorrentes. Quais condições a empresa tem hoje de enfrentar e qual é a dependência da empresa em relação aos seus fornecedores?</p>						
Qual grau de criticidade?	Baixa	( )	Média	( )	Alta	( )
<b>2.</b>	<b>Poder de negociação dos compradores</b>					
<p>Indica a influência dos clientes na determinação de preços e condições de venda, podendo forçar a redução de preços ou exigir melhorias nos produtos ou serviços. Quais são as dependências da empresa em relação aos seus compradores?</p>						
Qual grau de criticidade?	Baixa	( )	Média	( )	Alta	( )
<b>3.</b>	<b>Ameaça de novos entrantes</b>					
<p>Avalia o potencial de novas empresas entrarem no mercado e competirem com sucesso, o que pode reduzir a lucratividade do setor. A empresa tem conhecimentos de novas empresas que podem entrar no seu mercado de atuação e quais são?</p>						
Qual grau de criticidade?	Baixa	( )	Média	( )	Alta	( )

<b>4.</b>	<b>Ameaça de produtos substitutos</b>					
<p>Refere-se à possibilidade de produtos ou serviços substitutos surgirem e satisfazerem as necessidades dos clientes de forma semelhante ou melhor, reduzindo a demanda pelos produtos existentes no mercado.</p> <p>A empresa tem conhecimento dos produtos que podem substituir o dela e quais são?</p>						
Qual grau de criticidade?	Baixa	( )	Média	( )	Alta	( )
<b>5.</b>	<b>Rivalidade entre concorrentes existentes</b>					
<p>Representa a intensidade da competição entre as empresas já estabelecidas no setor, incluindo ações como redução de preços, lançamento de novos produtos e estratégias de marketing agressivas.</p> <p>A empresa tem competitividade no mercado de atuação?</p>						
Qual grau de criticidade?	Baixa	( )	Média	( )	Alta	( )

<b>Matriz BCG</b>			
Empresa :			
		<b>Participação do produto no mercado</b>	
		<b>Alta</b>	<b>Baixa</b>
		<b>Estrela</b>	<b>Interrogação</b>
<b>Taxa de crescimento do mercado</b>	<b>Alta</b>	Negócios com elevado crescimento e em que a empresa grande fatia de mercado. Geram fluxos financeiros pouco significativos pois se, por um lado o avanço na curva da experiência proporciona elevados retornos, por outro lado o elevado crescimento do setor obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é manter a liderança.	Negócios com elevado crescimento, mas em que a empresa tem baixa fatia de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pois o atraso na curva de experiência limita a sua rentabilidade e o elevado crescimento da indústria obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar a atividade ou aumentar a participação no mercado.
	<b>Baixa</b>	<b>Vaca Leiteira</b>	<b>Abacaxi</b>
		Negócios com baixo crescimento e que a empresa tem elevada fatia de mercado. Geram fluxos financeiros muito significativos pois, o avanço na curva de experiência proporciona elevados retornos e o baixo crescimento do setor não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é rentabilizar o negócio de forma a sustentar o crescimento dos negócios Estrela e Interrogação.	Negócios com baixo crescimento e em negócios com baixo crescimento e em que a empresa tem baixa participação no mercado. Geram fluxos financeiros pouco significativos pois o atraso na curva da experiência não permite retornos elevados, mas, por outro lado, o baixo crescimento do setor também não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar ou reformular o negócio.