GVcasos
Rev. Bras. de Casos de Ensino em Administração

Volume 11
Número 2
Jul-dez 2021
Doc. 10

ISSN 2179-135X

DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv11n2c10

ESTRATÉGIAS PARA EXPANSÃO DE UMA REDE DE FRANQUIAS DE CUIDADOS CANINOS

Strategies for expanding a network of dog care franchises

NATALIA VARELA DA ROCHA KLOECKNER – natalia.kloeckner@usp.br
Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 22/01/2021 | Aprovação: 09/06/2021

Resumo
Este caso apresenta a trajetória de Sônia e de sua sócia, Paula. Da ideia até a construção e gestão do negócio de cuidados caninos em Fortaleza, no Ceará, as sócias lidaram com dúvidas e estratégias, obtendo êxito em suas decisões. Para expansão dos seus negócios, dado um obstáculo, as sócias optaram pela adoção do modelo de franquia de sua empresa. O objetivo deste caso para ensino é discutir as estratégias de crescimento empresarial, em particular a de franquia, sob o foco da decisão de expansão da empresa de cuidados caninos.
Palavras-chave: Estratégia, expansão, franquias.

Abstract
This case presents the trajectory of Sônia and her partner, Paula. From the idea to the construction and management of dog care business in Fortaleza, Ceará, the partners dealt with doubts and strategies, achieving success in their decisions. In order to expand their business, from an obstacle, the partners opted for the adoption of their company's franchise model. The purpose of this teaching case is to discuss business growth strategies, particularly franchising, under the focus of the dog care company's expansion decision.
Keywords: Strategy, expansion, franchises.

Introdução

Este caso apresenta a trajetória de Sônia e de sua sócia, Paula, na ideação até o gerenciamento de um negócio de cuidados caninos (*dog care*), evidenciando os elementos de empreendedorismo, estratégia e gestão estratégica de franquia aplicada à pequena empresa. O texto realça a jornada das duas sócias, com enfoque na visão da empreendedora Sônia.

Como muitos empreendedores, Sônia foi impulsionada a montar um negócio pela necessidade de viver um processo de renovação em sua vida, com desafios inovadores.

Com base na história real da empresa, situada em Fortaleza, no Estado do Ceará, o presente caso descreve o processo de planejamento e construção do negócio. Nele, são expostos desafios e conquistas das empreendedoras na gestão da organização, bem como no ambiente e nas decisões sobre a expansão do empreendimento por meio de franquias.

Este caso contribui com o fomento de diferentes visões aos discentes sobre as distintas estratégias de crescimento possíveis à organização, entre elas a franquia.

O caso

Em junho de 2017, Sônia decidiu pedir demissão do emprego após refletir se o trabalho que exercia há 10 anos, como gerente de loja de departamento em um *shopping* de Fortaleza, no Estado do Ceará, a fazia feliz. Com a decisão e diante das suas reservas financeiras, Sônia optou

CC BY

inicialmente por ficar um mês em férias. Seu plano consistia em viajar de carro pelas cidades do litoral nordestino, buscando inspiração para iniciar um negócio. Caso esse seu plano não desse certo, procuraria um novo emprego em Fortaleza.

No entanto, na véspera da viagem, sua melhor amiga e vizinha, Brigite, pediu a Sônia que cuidasse urgentemente do seu cão, Bidu, por três dias. Brigite foi designada a uma viagem de emergência a São Paulo, por motivos de trabalho, e não conseguiu fazer planos para deixar seu *poodle* em um hotel para *pets*.

Por gostar de cachorros e por consideração a sua amiga Brigite, Sônia desistiu de sua viagem e aceitou hospedar o Bidu em seu apartamento. Contudo, ela não imaginava que aquela experiência a levaria a uma decisão que mudaria toda a sua vida.

No primeiro dia, Sônia assistiu a alguns vídeos no YouTube® ensinando como acomodar um *poodle* em casa, onde localizar a comida e como agir para que o *pet* fizesse suas necessidades fisiológicas somente em locais previamente determinados por ela. Após treinar Bidu com tais estratégias, ao final do dia, Sônia levou o cachorro para passear em um parque próximo de casa.

No parque, com Bidu, Sônia conheceu alguns donos e donas de cães. Na ocasião, ela os/as ouviu descreverem seus cachorros como membros da família e "merecedores de tudo do bom e do melhor". Contudo, Sônia notou o descontentamento dessas pessoas quanto à dificuldade em conciliar a jornada de trabalho delas às necessidades e cuidados com a vida do seu animal. Nesse momento, Sônia percebeu uma oportunidade, e se indagou: "E se eu me especializasse em cuidar de *pets*?".

Nos dias seguintes, Sônia buscou informações sobre os mercados nacional e local de hotéis para *pets* e *petshop*. Ela descobriu que o Brasil tem o terceiro maior faturamento do mundo nesse setor, com cerca de R$ 20,3 bilhões. Contudo, para Sônia, não bastava a ideia do negócio; para ter sucesso, era necessário ter o diferencial. Logo, ela se perguntou: "Como transformar a ideia em um bom negócio?".

Para amadurecer e estruturar sua ideia, Sônia recorreu primeiramente aos seus conhecidos. Sua irmã, Paula, médica veterinária e dona de três cães, foi a primeira com quem Sônia conversou. Os fornecedores de produtos *pets* foram os segundos. Em seguida, ela contatou seus amigos, que eram donos de *pets*, para entender os anseios e as necessidades deles quanto aos cuidados com seus cães. No entanto, como em toda atividade empreendedora, surgiram algumas incertezas: "Será que os cuidados que serão oferecidos agradarão o mercado da cidade? Será que vale a pena atuar em um setor diferente do que eu conheço?".

De modo a mitigar as incertezas quanto à ideia do empreendimento, Sônia estudou o mercado, reuniu informações, montou o planejamento do negócio e imergiu-se em cursos de banho e tosa de cães. Segundo Sônia, "essa preparação deu [a ela] ânimo e coragem, para finalmente tirar a ideia do papel".

Em dezembro de 2017, Sônia alugou um espaço em um *shopping* de Fortaleza para iniciar suas atividades. O local escolhido ficava em um bairro comercial e central da cidade, com grande movimentação de pessoas. Para sócia, Sônia convidou sua irmã, que, além de veterinária, é conhecedora de técnicas para acalmar cães e possui certificações para adestramento animal.

O negócio de *dog care*

Aprofundando os estudos sobre o setor e gestão, Sônia descreveu-se como "obstinada a empreender na área". Nesse sentido, definiu que o direcionamento do seu negócio era o de cuidados a cachorros. Com esse foco, ela dedicou o segundo semestre de 2017 a aprender, por meio de cursos, como o de "banho e tosa de cachorros usando técnicas japonesas" e o de "cuidadora de cães", como tratar os animais. De acordo com Sônia, os aprendizados advindos dos cursos e o apoio de amigos, que confiaram nela para cuidar de seus *pets*, possibilitaram-lhe ter tranquilidade e confiança para iniciar de fato o negócio.

No espaço alugado, Sônia trouxe alguns móveis que possuía em casa para ornamentar a recepção. Adicionalmente, ela utilizou parte do seu capital disponível para investimento, na compra de ferramentas e equipamentos necessários às atividades de tosa e banho. Foram eles: banheira, mesa, tesoura, focinheira, alicates, apliques, xampus, condicionadores, antiparasitas, colônias, hidratantes, sais minerais, entre outros. Além disso, dedicou-se, no primeiro mês, a ensinar dois funcionários sobre o nível e tipo de atendimento que deveriam realizar, bem como sobre as técnicas e métodos para fazerem o banho, a tosa e o passeio com os cães.

Dessa forma, em dezembro de 2017, seu empreendimento nasceu, oferecendo os seguintes serviços: tosa higiênica e na tesoura – em pelo liso e em *poodle*; escovação; secagem; hidratação; hidromassagem para relaxamento canino; creche com capacidade para até três cães – incluindo passeios, lanches e brincadeiras; além do serviço de consulta veterinária, realizado por Paula.

No acordo de sociedade com a irmã, Paula responsabilizou-se em transferir todo o mobiliário de escritório, remédios e materiais clínicos do consultório que mantinha sozinha, para ingressar suas atividades no local do novo empreendimento.

No início, a divulgação da empresa foi realizada pela própria Sônia. Ela mesma produziu e imprimiu *folders* que foram entregues na casa dos amigos, nas entradas do *shopping* (local do seu negócio) e em consultórios de veterinários amigos da sua irmã. Sônia convidou todos para visitarem o espaço e conhecerem os serviços.

Os preços dos serviços informados no *folder*, por sua vez, foram bastante competitivos com os já praticados no mercado. Os procedimentos foram realizados de maneira individualizada e transparente aos donos dos cães, que tiveram, como opção, acompanhar a tosa do seu animal *in loco*.

Pelo tamanho do negócio e oferta de serviços, o respeito ao tempo de atendimento e a qualidade do serviço foram pontos de atenção para Sônia e Paula. Elas pressentiam que a possibilidade de fidelização do cliente e crescimento da marca adviria da manutenção de tais características.

Assim, no processo de implantação do negócio, decidiram e realizaram a "manualização" de todas as atividades da empresa, criando um Processo de Operação (PO) para todas as tarefas, desde o *check-in* do cachorro no estabelecimento até o seu *check-out*. Tal "manualização" foi realizada pela própria Sônia, a partir dos conhecimentos que ela adquiriu em seu antigo emprego, como gerente de loja, e por meio de cursos no período de amadurecimento da ideia do empreendimento. Após a construção dos manuais, tais documentos foram validados por ambas as sócias.

De acordo com Sônia, "a manualização na operação de faturamento, por exemplo, foi fácil. O difícil foi fazer isso para as atividades de atendimento direto aos cachorros, porque cada cachorrinho tem sua necessidade". Segundo Sônia, "foi feito um bom trabalho", dado que conseguiu "estabelecer um tempo padrão legal para cada processo, e isso impactou a produtividade, o faturamento e a satisfação dos cachorros e de seus donos".

Expansão da empresa

Desde a abertura da primeira loja, em dezembro de 2017, o negócio de *dog care* prosperou com resposta positiva e imediata dos clientes, donos de cachorros de Fortaleza e região metropolitana. Com o resultado, no sexto mês de funcionamento, em junho de 2018, as empresárias Sônia e Paula decidiram abrir uma segunda unidade, alugando um ponto comercial em uma rua de um bairro de classe média alta.

Nesse novo endereço, apesar de serem mantidos os *mixes* de serviços, a capacidade de atendimento aumentou, bem como o faturamento, o que fez Paula adentrar mais as atividades de *petshop*, executando algumas tarefas com Sônia, como a de banho nos cachorros.

A segunda loja começou a operar no final de agosto de 2018. No entanto, após seis meses do início da atividade, em janeiro de 2019, o local foi alvo de furto. Os instrumentos e produtos levados pelos criminosos representaram uma perda de 80% do que foi investido na instalação.

Diante desse cenário, as empresárias, impulsionadas por Sônia, decidiram amadurecer uma ideia que tinham para acelerar seu negócio: criar uma rede de franquias. Para isso, optaram por permanecer somente com a loja do *shopping*, cancelando o contrato de alocação do segundo ponto adquirido e concentrando-se na elaboração da operação de franquia.

As empresárias sabiam que estabelecer lojas próprias seria mais demorado, dada a limitação dos seus recursos. Assim, elas visualizaram que a expansão da empresa poderia ser acelerada por meio da estratégia de franquia, que exigiria investimento mínimo de ambas. Além disso, as empresárias sabiam que, apesar de o negócio ser novo, ele havia sido bem-concebido, com serviços de qualidade diferenciados dos da concorrência.

Franquia como estratégia de expansão

Em fevereiro de 2019, portanto após um mês do fechamento da segunda loja, as empresárias franquearam a primeira unidade da empresa para um amigo de Paula, também veterinário. A instalação dessa franquia ocorreu em um bairro nobre de Fortaleza, distinto das duas primeiras localizações da empresa.

Para possibilitar a operação, as sócias contaram com a ajuda de um colega advogado, experiente em *franchising*, que concebeu o contrato de regulamentação e relacionamento entre franqueado e franqueador. As sócias também dispuseram de um contador, que, desde o início, estava à frente das questões fiscais, contábeis e de folha de pagamentos da empresa. Esse contador passou a exercer, dado o projeto da franquia, o serviço de consultoria para resultados contábeis e financeiros. Além disso, as sócias receberam apoio de um amigo consultor em *Marketing*, o qual foi responsável pelo levantamento de geolocalizações atrativas à instalação do negócio.

Com a abertura da primeira unidade, no início de abril de 2019, novos interessados surgiram, e assim a rede entrou em expansão. Nesse contexto, a rede conta atualmente com cinco lojas, sendo a loja inicial do *shopping*, a número 1, a única em que as empresárias se mantiveram como proprietárias.

Para as sócias, o início do processo de franquia foi marcado por dificuldades, principalmente no que concerniu ao *layout* da loja, ao formato do processo e à padronização dos serviços pelos franqueados. Contudo, para Sônia, o processo de operação das atividades que ela e Paula realizaram desde o início do negócio apresentou-se como vantagem na etapa de treinamento dos franqueados, bem como no alinhamento aos objetivos da marca e na relação franqueado-franqueador. Segundo Sônia, o fato de ter os POs "também favoreceu a percepção de valor da marca da empresa pelo cliente. O nosso cliente pode ver a mesma empresa, o nosso mesmo processo, não importando a loja franqueada em que ele esteja".

As empresárias preocupam-se constantemente com as melhorias da qualidade do serviço. Como exemplo, Sônia e Paula instituíram, desde a inauguração da primeira franquia, encontros mensais com o objetivo de instruir os franqueados sobre tendências e boas práticas para os serviços oferecidos. Paula, em específico, ministra, mensalmente, cursos presenciais de atualização para profissionais de Veterinária, que já trabalhem na rede, conhecerem novos protocolos de tratamento, padronização de atendimento e tendências a serem implementadas nas franquias.

Recentemente, as empresárias receberam propostas para a expansão da empresa para outras cidades. Contudo, Sônia e Paula sabem que, antes de aceitar tais propostas, elas deverão repensar a logística de distribuição de itens e produtos, bem como de treinamentos. Dessa forma, elas preveem

que todos os processos deverão ser ainda mais rígidos, para serem realizados pela rede uniformemente.

Adoção de novas estratégias para expansão

Além de as empresárias preservarem o padrão e qualidade das atividades, bem como a estrutura das unidades franqueadas, elas consideram também a tendência do mercado. Segundo Sônia, "é constante um aumento da exigência dos clientes por serviços cada vez mais personalizados". Já nas palavras de Paula: "Essas sugestões dos clientes que chegam para gente como missão deixam a gente pensativa em como fazer coisas novas darem certo nesse modelo de franquias".

Em junho de 2019, diante das demandas de clientes por incrementos de serviços nas unidades, Sônia e Paula planejaram lançar novas atividades. Uma dessas atividades consistiu em estender os horários dos atendimentos, englobando serviços domiciliares. Contudo, para isso, as sócias necessitaram pensar em questões como: quantos seriam e como se dariam os turnos extras? Qual a especificação e quantidade de funcionários que cada unidade deveria ter? Como funcionaria a locomoção de tais funcionários até as residências dos clientes? E como se daria a comunicação para apoio e acompanhamento da qualidade do serviço das franqueadas?

Como forma de testar a aceitação dessas novas atividades pelos clientes, as sócias optaram primeiramente por testar a viabilidade econômico-financeira das propostas em somente uma unidade, a loja 1. Nesse âmbito, os novos serviços seguiram a concepção do negócio, com requerimentos de qualidade e padronização do atendimento. Um dos serviços, por exemplo, teve por nome provisório "*babydog*", e consistiu em um plano de assinatura mensal, com cobertura de 24 h, para solicitações e atendimento de cachorros na residência do cliente, seja por veterinário ou por cuidador. Outro serviço, chamado pelas empresárias como "*idog*", ofereceu ao cliente a coleta e entrega do cachorro na residência; por conseguinte, esse serviço incluiu atividades normalmente já realizados na unidade física, contudo com a movimentação sendo realizada por motoristas terceirizados.

Em paralelo a esse cenário, as empresárias testaram soluções tecnológicas para reduzir o tempo burocrático com a operação jurídica e contábil da empresa. O objetivo que se perseguiu foi o de facilitar o atendimento e otimizar o número de colaboradores, o que permitiria a Sônia e Paula focarem o *core bussiness* do seu negócio.

As empreendedoras mantêm toda a atividade direcionada ao mercado-alvo, que, desde o início, teve como características principais: público composto majoritariamente pelas classes A e B, de faixa etária de 25 a 70 anos, e com renda acima de três salários mínimos.

Dessa maneira, no mês de agosto de 2019, obtiveram, com a adoção dos novos serviços pela loja 1, 30% do faturamento advindo do "*idog*", 7% resultantes do "*babydog*", e 63% provenientes dos clientes atendidos na unidade física.

Ressalta-se que, mesmo com a popularização do negócio em pouco tempo, as empreendedoras não consideram que as empresas copiadoras obtiveram sucesso quanto à qualidade dos serviços oferecidos, bem como à concepção do negócio. Segundo Sônia, "já surgiram concorrentes diretos, mas tiveram dificuldade de continuar no mercado por não conseguirem competir com a qualidade dos serviços e dos produtos utilizados por nós". Todos os produtos utilizados pela empresa e franquias são da linha "*eco* e *animal friendly*".

As sócias ressaltam que seu negócio possui uma sinergia entre o público-alvo, os serviços ofertados, os produtos utilizados e o bom ambiente de trabalho nas unidades. Na opinião delas, a fórmula do sucesso consiste nessa junção de elementos, focada e consistente ao público mais elitizado.

Contudo, as empresárias já possuem projetos de unidades em espaços mais reduzidos e com oferta somente de parte dos serviços, de modo a atingir a classe C, com preços mais populares. Essa

é inclusive uma demanda das sócias. Segundo Sônia, elas entendem que unidades grandes dão uma sensação de espaço pouco frequentado e caro. Já em unidades menores, elas observam vantagem para a percepção de valor pela clientela, que pode se habituar com o ambiente e fomentar o crescimento da loja, de acordo com as necessidades do mercado local, ao longo do tempo.

Apesar de se considerarem novatas no mercado até o momento, as empreendedoras veem com bons olhos a relação com seus fornecedores de produtos e instrumentos, embora reconheçam que ainda possuem pouco poder de barganha para negociar faixas de preços com eles. A maioria dos itens utilizados (nacionais e internacionais) gira em torno de 12% de desconto ao preço comercializado a clientes finais. Tal visão suscita, nas empreendedoras, a necessidade de buscar futuramente parceiros para produção e comercialização de itens próprios da marca da empresa.

Sônia e Paula enxergam também um alto poder de expansão do negócio no Brasil. Ambas asseguram que há uma grande clientela em potencial, preocupada com a saúde e bem-estar dos seus cães, tanto no atendimento estético quanto no veterinário. Segundo as sócias, essa característica é a que adiciona valor à qualidade dos serviços prestados pela empresa.

A operação da franquia

A operação da franquia iniciou nove meses após a fundação da empresa. As empreendedoras buscaram ajuda dos colegas: advogado, que prestou assessoria jurídica para concepção do contrato entre franqueador e franqueado, e do consultor em *Marketing* para direcionamentos quanto a possíveis locações para a expansão do seu negócio, além de receberem apoio do contador da empresa para o gerenciamento financeiro e contábil. Ficou a cargo das próprias empresárias, Sônia e Paula, as atividades comercial e operacional da empresa.

Os principais indicadores considerados para a abertura da franquia são apresentados no Quadro 1 e, para sua operação, no Quadro 2.

Quadro 1. Principais indicadores para a abertura da franquia

Indicadores básicos	**Valores (R$)**
Investimento inicial (Instalação, capital de giro, taxa de franquia)	170.000,00
Faturamento médio mensal	80.000,00
Payback	4,5 meses
Lucratividade	28%

Fonte: Dados do caso.

Quadro 2. Principais indicadores para operação da franquia –modelo-padrão

Indicadores básicos	**Valores**
Área de loja	70 m²
Royalties sobre o faturamento bruto	4,5%
Taxa de divulgação/propaganda	0
Quantidade de funcionários	5

Fonte: Dados do caso.

Atualmente, as empreendedoras da franquia (franqueadoras) custeiam a divulgação e publicidade da rede, tendo, contudo, a intenção de repassar a cobrança aos seus franqueados em breve.

Em seu projeto de expansão, dado o crescimento da preocupação e do *lifestyle* canino no País, as empreendedoras vislumbram estabelecer uma loja de tamanho padrão para cada 200 mil habitantes. Elas planejam construir somente uma unidade em regiões que não atendam a esse requisito, mas que possuam população prioritariamente nas classes B e C. O tamanho das lojas também deverá ser padronizado em dois modelos, *standard* (constituído de todos os serviços) e *small* (constituído apenas de serviços essenciais aos olhos das empreendedoras, como tosa, banho, escovação e massagem).

As empreendedoras atribuem que a viabilidade do negócio está relacionada ao domínio da operação do processo. Segundo as palavras de Sônia, "se a gente sabe o que fazer, como fazer e onde pretende chegar, o negócio se viabiliza". Nesse sentido, "um indicativo para a viabilidade do negócio a gente percebe pelo franqueado, que, satisfeito e motivado pelas conquistas, tem apresentado interesse em abrir novas unidades em outras cidades, como os de São Paulo e Rio de Janeiro", complementa Sônia.