

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS DHEYMISON SILVA CARVALHO

**FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE ESCOLHA DO
SETOR DE *FRANCHISING* PELA PERSPECTIVA DE FRANQUEADOS
INSERIDOS EM CARUARU-PE**

CARUARU

2018

DOUGLAS DHEYMISON SILVA CARVALHO

FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE ESCOLHA DO SETOR DE
FRANCHISING PELA PERSPECTIVA DE FRANQUEADOS INSERIDOS EM
CARUARU-PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena

CARUARU

2018

Catálogo na fonte

: Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 – 1242

C331f Carvalho, Douglas Dheimison Silva.
Fatores determinantes no processo de escolha do setor de franchising pela perspectiva de franqueados inseridos em Caruaru - PE. / Douglas Dheimison Silva Carvalho. - 2018.
67f. ; il.: 30 cm.

Orientador: Elielson Oliveira Damascena.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Franquias (Comércio varejista). 2. Empresários. 3. Franchising. I. Damascena, Elielson Oliveira (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2018-090)

DOUGLAS DHEYMISON SILVA CARVALHO

FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE ESCOLHA DO SETOR DE
FRANCHISING PELA PERSPECTIVA DE FRANQUEADOS INSERIDOS EM
CARUARU-PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru. 12 de julho de 2018

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Examinador Interno-Prof. Dr. Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Examinador Externo-Ítalo Cavalcante da Silva Soares
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos que de alguma forma puderam me auxiliar na realização deste presente trabalho. Primeiramente a Deus por me dar força, saúde, paciência e acima de tudo determinação para alcançar este objetivo. A minha família por ter me proporcionado apoio de estar inserido em uma das melhores universidades do país. Agradeço generosamente a minha mãe Jozilene Carvalho, pois ela foi a que meu deu mais estímulo para estar hoje concluindo a graduação em Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco

A minha noiva Dr. Sivânia Santos por ter me dado impulso de continuar esta pesquisa e de me deixar menos ansioso pelo resultado desta. A todos os franqueados que me deram essa chance de estar ouvindo suas histórias e poder através delas entregar a academia um conteúdo que fosse relevante, tanto para esta, como para a sociedade e o mercado de forma geral. Quero dizer que foi um prazer ter passado este tempo de pesquisa com cada um que me deu a possibilidade de entrevista-lo.

Agradeço de forma especial ao Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes por ter iniciado comigo nesta jornada, mas que por motivos de força maior não pode continua-la comigo, sou grato, pois através de suas orientações que ocorreu o pontapé inicial para este projeto. À Prof. M. Sc Raquel Ramos por ter me dado um suporte indispensável para que este trabalho fosse concluído, sou grato por tudo.

Ao Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena por ter me aceitado como seu orientando nesta reta final de conclusão deste trabalho. As minhas amigas Laís Beatriz, Vandrielly Lima e Iranlluci Santos e ao meu amigo Carlos Eduardo por terem me dado um apoio sem precedentes durante o período de graduação, desejo a todos, sucesso, em suas caminhadas.

RESUMO

Representando um crescimento expressivo nos últimos dez anos, o setor nacional de franquias traz para o mercado de bens e serviços diversas opções para investimento. Com isso em ênfase esse estudo propõe identificar quais fatores foram determinantes para a escolha do setor de *franchising* pela perspectiva de franqueados inseridos em Caruaru-PE. Por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa-exploratória e com a utilização da ferramenta de entrevista semiestruturada pode-se sentir com profundidade quais foram os fatores mais importantes para os franqueados terem ingressado em Caruaru no setor de franquias, em que foram realizadas 4 entrevistas com diferentes perfis de franqueados e de suas respectivas franqueadoras. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, para que fosse possível a busca do sentido do material coletado, com isso revelando que os principais fatores foram descritos de forma acertada e corroboraram com o que a teoria diz sobre o tema. Foi possível através da análise dos resultados identificar os principais fatores, em que estes foram: a marca, o modelo de negócios e a experiência no segmento de atuação da franquia.

Palavras-chave: Franquias, Franqueado, Franqueador, Fatores Determinantes, Caruaru-PE.

ABSTRACT

Representing a significant growth in the last ten years, the national franchise sector brings to the market of goods and services several options for investment. With this in mind, this study proposes to identify which factors were decisive for the choice of the franchising sector from the perspective of franchisees inserted in Caruaru-PE. Through a research of a qualitative-exploratory nature and with the use of the semi-structured interview tool it is possible to feel with depth what were the most important factors for the franchisees to have entered Caruaru in the franchise sector, in which 4 interviews were conducted with different profiles of franchisees and their respective franchisors. The technique of content analysis was used, so that it was possible to search for the meaning of the collected material, thus revealing that the main factors were described in a correct way and corroborated with what the theory says about the theme. It was possible through the analysis of the results to identify the main factors, in which these were: the brand, the business model and the experience in the franchise segment.

Keywords: Franchise, Franchisee, Franchisor, Determining Factors, Caruaru-PE.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** (2) Gráfico sobre a evolução no número de redes franquadoras.....29
- Figura 2** (2) Gráfico sobre a evolução do faturamento do setor de *Franchising* Brasileiro...30
- Figura 3** (2) Gráfico do Produto Interno Bruto (PIB) 2007-2016.....30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (3)	Categorização das perguntas norteadoras da pesquisa.....	34
Tabela 2 (4)	Perfil da Franquia A.....	36
Tabela 3 (4)	Perfil da Franquia B.....	36
Tabela 4 (4)	Perfil da Franquia C.....	37
Tabela 5 (4)	Perfil da Franquia D.....	37
Tabela 6 (4)	Idade dos entrevistados.....	38
Tabela 7 (4)	Formação dos entrevistados.....	39
Tabela 8 (4)	Estado civil dos entrevistados.....	39
Tabela 9 (4)	Cargo dos entrevistados.....	40
Tabela 10 (4)	Ano de fundação da unidade.....	40
Tabela 11 (4)	Início no setor de franquias.....	40
Tabela 12 (4)	Franqueado possui outras unidades.....	43
Tabela 13 (4)	Ocupação anterior ao cargo atual.....	43
Tabela 14 (4)	Tempo exercido na ocupação anterior.....	43
Tabela 15 (4)	Fatores determinantes para o processo escolha do setor de <i>franchising</i>	44
Tabela 16 (4)	Determinância dos <i>royalties</i> e taxa de franquia.....	47
Tabela 17 (4)	Resultado atual seria o mesmo se as operações fossem iniciadas através de negócio que não tivesse apoio de rede franquadora.....	49
Tabela 18 (4)	Interesse em abrir outras unidades.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Contextualização do problema de pesquisa	11
1.2.	Pergunta de pesquisa	12
2	OBJETIVO DA PESQUISA	12
2.1	Objetivo	12
2.2	Justificativa da pesquisa	12
2.2.1	Justificativa teórica.....	13
2.2.3	Justificativa pratica.....	13
3.1	A conceituação do <i>franchising</i>	15
3.1.1	Relação franqueado e franqueador	17
3.1.2	Formatos e formas	18
3.1.3	Fases evolutivas do modelo de negócio	19
3.2	Formas de capitalizar o investimento em franquia	21
3.2.1	Fundos de Investimento.....	21
3.2.2	Parcelamento em cartão de crédito e boleto	22
3.2.3	Franquias em modelo micro	22
3.2.4	Franquias tipo “chave na mão”.....	23
3.3	Segmentos oferecidos pelo mercado	23
3.4	Segurança no sistema de <i>franchising</i>	24
3.4.1	Circular de oferta de franquia.....	24
3.4.2	Escolha da franquia em detrimento do negócio tradicional	25
3.4.3	Crescimento cooperado	27
3.5	Importância da marca para a rede	28
3.6	Taxa de Franquia	29
3.7	<i>Royalties</i>	29

3.8	Relevância do sistema de franquias no Brasil.....	30
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4.1	Perfil de pesquisa	33
4.2	Fontes de pesquisa	33
4.3.1	Categorização das perguntas norteadoras.....	35
4.4	Análise de dados	37
5	RESULTADOS.....	38
5.1	Perfil das redes franquadoras e seus respectivos franqueados	38
5.2	Respostas das perguntas norteadoras.....	41
6	CONCLUSÃO	56
6.1	Pesquisas futuras	58
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A-ROTEIRO DE ENTREVISTA	67

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será abordada a contextualização do problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa e o objetivo geral, assim como a justificativa da pesquisa em questão.

1.1. Contextualização do problema de pesquisa

O aumento significativo no número de franquias impulsiona o mercado brasileiro oferecendo uma enorme variedade de segmentos que o empreendedor pode investir. Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) o setor obteve em 2017 um faturamento de 163.319 bilhões de reais, incremento de 8% em relação a 2016, com esse resultado superando a estagnação do mercado nacional que de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) cresceu cerca 1% em 2017.

Conforme a ABF (2018) são 146.134 unidades franqueadas em todo o país e 3.039 redes franqueadoras agregando todos os segmentos. De acordo com o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) o país tinha em 2015: 5.114.983 milhões de empresas ativas em que destas 138.343 estavam no *franchising*, representando 2,7% do total. Assim havendo grande espaço para crescimento; ano após ano o sistema brasileiro de franquias vem mostrando resultados excepcionais, estes em grande parte sendo obtidos através de franqueados na faixa etária de 26 a 35 anos que optam por essa metodologia de mercado por ser mais estável em aspectos relacionados à gestão da operação diária da unidade (ABF,2016b).

Outras variáveis chave para o crescimento do formato são: a disponibilidade de crédito intrínseco ao modelo de negócio, suporte do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da ABF no que se refere ao acesso de cursos voltados ao universo em questão assim como da cooperação para escolha da franquia através do site portal do *franchising* disponibilizado pela referida associação. Algumas teorias para compreensão do tema são: a teoria da escassez de recursos proposta por Carney e Gedajilovic (1991) que teve início com os estudos de Oxenfeldt e Kelly (1969) em que esta denota a franquia como método de desenvolvimento rápido através de recursos de terceiros.

E a teoria da agência, abordada por Jensen e Meckling (1976) que aborda a interação do franqueado com o franqueador em que nesta relação o franqueado oferece resultados mais

positivos na franquia do que se o franqueador investisse em unidades próprias e necessitasse de funcionários típicos de gerência. Dessa forma descentralizado às decisões táticas e operacionais, oferecendo agilidade e flexibilidade para enfrentar as situações que corriqueiramente venham a acontecer.

1.2. Pergunta de pesquisa

Com isso, visto que o setor é bastante representativo para o mercado nacional será norteada a pergunta de pesquisa do presente trabalho:

Quais fatores foram determinantes para a escolha do setor de franchising pela perspectiva de franqueados inseridos em Caruaru-PE?

2 OBJETIVO DA PESQUISA

Através dessa análise superficial do setor e a definição da pergunta de pesquisa será exposto o objetivo da pesquisa.

2.1 Objetivo

Identificar quais fatores foram determinantes para a escolha do setor de *franchising* pela perspectiva de franqueados inseridos em Caruaru-PE.

2.2 Justificativa da pesquisa

Por ser um setor ainda em desenvolvimento no país o *franchising* vive sua fase de maturação, em comparação a mercados como o dos EUA pode-se dizer que estamos na fase da "adolescência" em busca pelo crescimento do formato de negócio. Dessa forma por ser um movimento relativamente novo em relação às empresas com atuação própria necessita-se de estudos que explorem esse escopo para que as redes franqueadoras possam implementar soluções flexíveis para seus franqueados e possíveis candidatos.

Houve o interesse nessa análise por julgar necessária a compreensão deste mercado pelo administrador formado e em período de formação, pois o setor apresenta grande representatividade na cadeia produtiva e empregatícia no país principalmente no que concerne

aos profissionais da área administrativa. Além de que é plausível oferecer a devida atenção que o setor em si merece, justamente por sua grandiosidade e sua capacidade de crescimento que é inerente a outros setores do mercado nacional.

2.2.1 Justificativa teórica

Acerca dos trabalhos realizados pela academia não foi observado foco no objeto de estudo deste trabalho o que representa uma lacuna que irá ser sanada. Com isso por tratar-se de um tema pouco explorado pela academia, justamente por se tratar de um modelo de negócio que ainda têm muito potencial para crescer essa pesquisa oferecerá considerações específicas sobre o setor que é um dos mais resilientes do país. Os Estudos de Souza e Lourenzani (2011) que focam no perfil do franqueado como fator de sucesso nas franquias; a abordagem de Ortega (2016) que trata sobre o atendimento dos interesses do franqueado e a relação com desempenho financeiro das franquias não se detiveram a estudar o escopo referente a esse trabalho.

A avaliação das franquias por múltiplos de receita proposta por Olivo (2017); o controle de desempenho de franquias evidenciando a visão do franqueador para seus franqueados; pesquisado por Lavieri, Corrêa e Cunha (2015); destes nenhum se deteve a entender quais fatores foram determinantes para que o franqueado escolhesse a franquia como forma de capitalizar recursos. São várias razões de se optar no investimento em *franchising*: o privilégio da marca assim como o seu progresso no mercado e representatividade, o apoio fornecido através da franqueadora, a aspiração de torna-se proprietário de seu negócio e a padronização cedida pela rede (LOURENZANI, 2009; SELES, 2009).

Outros elementos importantes são: acréscimo de renda, rescisão do contrato de trabalho de maneira facultativa ou compulsória neste caso por intermédio de uma dispensa sem justa causa realizada pelo empregador (BERNARD, 2000).

2.2.3 Justificativa prática

O franqueador conta com toda sua experiência para transferi-la ao franqueado no que concerne ao detalhamento dos processos internos através de tutoriais, noções de práticas de venda mais eficazes, condutas de prospecção e abordagem de clientes de forma mais efetiva além de assessoria nas operações internas (ESPINHA, 2010;FAVERO,2008;LUPPE,2008;MACHADO,2010;VANCE,2008;WEGNER,2016). Vale ressaltar que ainda estamos saindo de uma crise econômico-política e o *franchising* vem

servindo como solução para aqueles que perderam o emprego e utilizam como foi abordado previamente os recursos da rescisão para investir no setor, então cabe as redes dispor de flexibilidade para continuar crescendo.

Essa abordagem possibilita a mantenedora da marca trabalhar com foco nos pontos que são tomados como mais importantes, desse modo abrindo o campo de possibilidades e formatos oferecidos assim como de modelos custeio. O próximo capítulo oferecerá uma explanação sobre as principais características do setor de franquias, abordando aspectos conceituais do modelo de negócios, seus formatos e formas de apresentação para o mercado, a importância da marca da rede, a compreensão do que são *royalties* e a taxa de franquia, a abordagem do contexto atual deste mercado em comparação a anos anteriores entre outras nuances inerentes ao setor.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção primeiramente será abordada a conceituação do *franchising*, as formas de capitalizar o investimento em franquia, a compreensão sobre os segmentos que são oferecidos no mercado, logo após, a disposição de conceitos que corroboram para a segurança no sistema, a identificação da importância da marca sobre a rede franqueadora, o entendimento da cobrança da taxa de franquia sobre o investimento total assim como a percepção do que se referem os *royalties* cobrados por grande parte das franqueadoras e por fim os dados que denotam a relevância do sistema de franquias no Brasil.

3.1 A conceituação do *franchising*

Para entender o movimento de franquias diversos autores abordam sua visão sobre o tema, mas é interessante exibir como a legislação brasileira o exime. Visto que a lei em sequência já nasceu depois de iniciado o movimento no país que data da década de 1960 e sua promulgação foi incentivada justamente pelas associações que vinham se formando. Destas, a principal e que hoje representa o *franchising* brasileiro é a ABF que foi fundamental para apoiar a implementação da segurança jurídica no país no que se refere ao mercado de franquias (ABF, 2017b). A Lei de Franquias nº 8.955/94 define franquia como:

Franquia é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, p. 1).

Abordando em detalhes, o conceito exposto assevera que na relação de franqueador e franqueado o último caracteriza-se como distribuidor dos produtos e serviços desenvolvidos pela franqueadora. E que o franqueado através do funcionamento de suas atividades terá a licença para oferecer a seu público a marca na qual a gestora das franquias tem autoria. Caso opte em operar por intermédio do formato de lojas ou quiosques além do licenciamento da marca ainda terá o direito de atuar com as especificações dos processos internos utilizados em toda a rede.

Como obrigação terá que remunerar o franqueador com o pagamento de *royalties* que podem ou não ser cobrados. Além de por se tratar de uma vinculação entre duas pessoas jurídicas o franqueado não será tipificado como empregado ou colaborador nessa relação.

Compreendido o conceito legal é também importante abordar o entendimento do tema de uma perspectiva macro setorial. A Associação Internacional de *Franchising* (IFA) expressa o modelo através da seguinte definição:

Um acordo ou licença entre duas partes, que dá a um grupo de pessoas, os franqueados, o direito de negociar ou utilizar um produto, marca ou negócio. O franqueado tem o direito de utilizar o produto, marca ou negócio do franqueador e em troca tem o dever de pagar certas taxas e *royalties* ao franqueador. O franqueador tem ainda o dever de dar suporte, de uma forma geral ao franqueado (*INTERNATIONAL FRANCHISING ASSOCIATION* - IFA, 2018, tradução nossa).

Pode-se notar que o conceito abordado pela IFA se assemelha com o que é expresso pela lei 8.955/94. Principalmente no sentido de que o franqueado terá a autorização para disseminar os produtos e utilizar a marca da rede, mas com a prerrogativa de pagar taxas ou *royalties* como elencado no conceito proposto pela legislação vigente. Sendo um ponto complementar ao que é determinado pela norma brasileira, o franqueador terá o dever de oferecer apoio ao franqueado, caracterizado por sua menor expertise versus o franqueador que têm maior conhecimento do mercado que atua.

Anteriormente a lei supracitada entrar em vigor esta relação de acordo Barroso (2002) passava pelo monitoramento da lei de registro de marca do código de propriedade industrial e o Código de Defesa do Consumidor. Dahab (1996) cita que o movimento no Brasil começou a ganhar força nos anos 80 quando os centros comerciais de alto padrão estavam no período de auge, gerando a inserção de negócios de pequeno e médio porte no mercado em sua grande totalidade no modelo de comércio varejista.

Segundo Mendelsohn (1994) as franquias não partiram da criação de pessoas inovadoras pois o sistema foi desenvolvido através de resultados alcançados por empreendimentos de agentes que estavam buscando soluções aos impasses que encaravam nas suas empresas, exercendo papel de referência para outros negócios. Conforme Combs, Castrogiovanni e Michael (2004 *apud* WEGNER, 2016) estes, abordam o *franchising* como uma estrutura em conexão atuando para mitigar os custos envolvidos na implementação de lojas próprias.

Como a performance da franquia depende do franqueado e este insere seu capital no negócio a busca por resultados positivos torna-se prioritária. O que de certa forma contribui para a diminuição dos custos na monitorização do sistema (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994). A empresa que almeja crescimento sem que afete o capital disponível pode utilizar o

franchising como opção, amenizando desta forma as ameaças contidas na constituição de unidades próprias.

Sem falar no direcionamento que é possibilitado através desse método, implementando modificações no seu portfólio de acordo com as especificidades do local de instalação da unidade compreendendo as nuances desse público (SCHUMPETER, 1982). Compreender que o setor começou a tomar forma muito antes da própria legislação específica entrar em vigor mostra o quanto ele amadureceu durante esses quase 60 anos. Além de que por naquela época o termo *franchising* ainda não ser tão explorado o setor passou muito tempo sem apresentar resultados para o mercado.

O que veio a ocorrer após a constituição da ABF que ofereceu a disseminação dos esforços onde a partir daí começaram a tratá-lo com a devida atenção. Importante também explorar o fato de que o sistema em si foi iniciado pela própria dificuldade de capital para desenvolvimento de unidades tornando-se uma estratégia consolidada e de fato acertada; isso tanto no aspecto financeiro quanto no operacional pois como o franqueado conhece a região que irá atuar as chances de sucesso são maiores.

3.1.1 Relação franqueado e franqueador

A relação de franqueado e franqueador exige comprometimento de ambas às partes, pois o primeiro deve gerir sua unidade de acordo com as especificações e diretrizes da rede franqueadora e o segundo fica na obrigação de manter assistência no empreendimento que está sendo montado. Consequentemente favorecendo o networking de *know-how* assim como a diminuição de inseguranças e ameaças (SHANE, 2005). No que concerne o franqueador, este é designado a potencializar os sistemas de funcionamento relativos à rede e primar pôr o desenvolvimento desta através de métodos que inovem a maneira de gerir.

O franqueado por sua vez protege a marca para que seu desempenho não interfira de modo negativo na personalidade da rede franqueadora, além de sugerir upgrades em sua unidade e efetivar aqueles que foram permitidos. O que corrobora para a atuação mutua de ambas as partes no sucesso do negócio (SANTOS, 2002). O franqueador é o agente que possui a maior responsabilidade entre as partes: ele domina a transferência de conhecimento para realização das atividades cotidianas assim como os aspectos de software para operar a unidade, dedica-se na construção de uma marca sólida e reconhecida e concebe novos produtos a serem oferecidos pela rede.

Essa gama de atributos outorgados através da franqueadora minimiza os riscos de insucesso do negócio, pois toda a operação para geri-lo já está montada e devidamente estruturada, desse modo restando ao franqueado apenas o acompanhamento diário da franquia. Pondera-se então que por disponibilizar menores riscos na implementação do empreendimento em comparação a concepção de iniciativas próprias o sistema de *franchising* em sua grande parte requer uma contraprestação, esta sendo alcançada por intermédio do pagamento de taxas únicas ou mensais.

Estes encargos cobrados são: taxa de franquia, publicidade e *royalties* (COMBS, 2003; CASTROGIOVANI, 2004; COMBS, 2004; DANT, 2011; GRUNHAGE, 2011; MICHAEL, 2004; MELO, 2014; SILVA, 2014; KETCHEN, 2003; WINDSPERGER, 2011) . Fica claro que em cada lado da relação ambas as partes têm direitos e deveres que devem ser seguidos, ponto este que pode se tornar nefrágico devido aos diferentes interesses destes agentes. Podendo corroborar que de certa forma se a sincronia não estiver bem direcionada poderá interferir em toda a rede franqueada.

Se tratando de um fator positivo, a troca de experiências propicia ganhos mútuos, pois não somente franqueador e franqueado exclusivamente saem ganhando, mas todos que fazem parte do contexto. Com isso em mente a diminuição de riscos é generalizada, primeiro pelo fato de que o modelo de franquia oferece certa estabilidade estrutural, diferentemente de negócios não franqueados ou ditos convencionais e segundo pois o franqueado não terá que necessariamente ter toda a expertise inerente ao segmento para operar a unidade.

3.1.2 Formatos e formas

Os Formatos mais utilizados no *franchising* são: franquias de "produto e marca", que se caracterizam pelo licenciamento do uso da marca da rede e da venda de seus produtos e as franquias de "formato de negócios" que disponibilizam além dos itens mencionados o arranjo físico das instalações em aspectos de layout, transmissão de know-how e consultorias (ALON, 2001; BERMAN, 1998; COUGHLAN, 2002; ELANGO, 1997; EVANS, 1998; FRIED, 1997; ROSEMBLOON, 2002).

Exemplo de formato de franquias "produto e marca" são os postos de combustíveis e engarrafadores de refrigerantes, esses modelos contribuem de forma significativa no faturamento global das redes franqueadoras, mas não demonstram relevância em relação ao quantitativo de unidades dispostas no modelo "formato de negócios" (JUSTIN, 1997; WILLIAN, 1997). Em relação aos canais adotados estas podem ser: franquias de serviços

(LEITE,1991), produção, indústrias (SIMÃO FILHO, 2000), distribuição (LEITE,1991) e sociais (MAURO,2006a).

Milman (1996) detalha que as franquias no que concerne à sua forma podem ser: mistas, que caracterizam-se em múltiplas plataformas de canais e formatos utilizados; master, que consistem na cessão do direito ao franqueado da comercialização de unidades franqueadas em uma determinada região. Franquias corner, identificada como uma relação contratual em que o franqueado opera em locais de pequeno espaço e grande circulação de pessoas; associativa, em que o franqueador entra com recursos no empreendimento do franqueado e financeira, em que o franqueado autoriza outra pessoa a gerir o negócio e este arca com os custos de aquisição da unidade (MILMAN, 1996).

Multifranquia, no qual o franqueado detém de inúmeras unidades de uma mesma marca em uma determinada região local ou fora do país; multimarca, na qual o franqueado possui o direito de comercialização de diversas redes; nova instalação, na qual é necessário um ponto novo para início das atividades (MILMAN, 1996). Franquia de reconversão, em que o franqueado não está inserido no setor nem na ocupação do determinado segmento, mas já possui um local para que seja convertido em franquia; desenvolvimento, na qual o franqueado atua como agente de evolução local em uma região pré-determinada (MILMAN, 1996).

Franquia itinerante, em que consiste na disponibilização do know-how para franqueados que possuem franquias móveis e por fim as de controle de área em que se referem a organizações que detém o direito de explorar nacionalmente determinada rede internacional (MILMAN, 1996).

3.1.3 Fases evolutivas do modelo de negócio

Mauro (2006b) detalha que as franquias estão categorizadas em cinco níveis distintos, em que esta divisão segue o racional do quão complexa cada classificação é. A partir desse método o processo de agregação do franqueador com a rede que lhe pertence torna-se mais fácil, desta forma o setor pode ser distribuído:

1^a-nível no que se refere aos esquemas insipientes;

2^a-nível em que o franqueador deixa a cargo do franqueado a mediação das vendas e este fornece serviços mínimos;

3^a-nível em que o sistema já dispõe de padronização e um maior nível de profissionalização;

4ª-nível onde o franqueador atua de maneira mais efetiva, dispondo de assessoria na escolha do local em que a unidade será instalada. Treinamento durante o início das atividades da franquia e após o período de maturação, dispondo ao franqueado das atualizações necessárias. Governança corporativa com a inclusão de representantes dos franqueados nas tomadas de decisão da rede e reintegração de unidades franqueadas.

Por fim as de 5ª Nível ficam caracterizadas por franqueadoras interligadas e interconectadas.

Mauro (2006) destaca que as franquias de nível um não oferecem benefícios para nenhuma das partes envolvidas pois o franqueado não recebe o know-how necessário para operação, a validação daquele negócio não é realizada e não existe ligação jurídica expressa firmada entre as partes uma vez que estas não se utilizam de contrato para fixar a relação. E no que concerne o franqueador, este não terá os resultados desejados justamente pela prerrogativa de sua baixa profissionalização e seu baixo investimento em tecnologias para início do negócio.

No formato nível dois, Mauro (2006) expõe que o franqueado obtém suporte mais brando da rede com acesso a alguns serviços de apoio e o ponto chave nesse relacionamento está nos produtos que são adquiridos pelo franqueado, pois como o fornecedor é a própria franqueadora os *royalties* estão inseridos no preço do produto adquirido. A rede oferece interferência mínima na unidade e esta não realiza testes com lojas protótipo para corroborar a operação do negócio.

Para Mauro (2006) a característica do nível três está na interação mais pronunciada entre as partes, principalmente o franqueador que dispõe de um envolvimento maior no estabelecimento através da transferência contínua de know-how. O Planejamento é maior assim como a profissionalização e controle por parte da rede em que esta presta os serviços essenciais de suporte ao candidato, desde o treinamento inicial para operar até a escolha do local a ser instalada a unidade.

Mauro (2006) relata que no sistema de nível quatro franqueado e franqueador operam com mais convergência e o nível de profissionalização é alto, pois o plano de expansão da rede é realizado por empresas especializadas no tema. Com isso criando um ambiente mais confiável para ambos agentes dessa relação. O projeto de comunicação externa da marca é mais completo assim como o empenho por parte da franqueadora para sucesso do franqueado que é constante, disponibilizando de aspectos pré-operacionais básicos até canais de comunicação interna da rede.

Além disso o franqueado atua com mais pró-atividade através do conselho administrativo da rede, tendo o poder de decidir as ações da desta. Fechando com o de nível cinco em que o fluxo de informações é primordial para franqueadores e franqueados, onde a partir de sistemas interconectados as duas partes se comunicam de maneira praticamente instantânea. Essa possibilidade aumenta a interatividade entre as unidades e faz com que o franqueado tenha uma visão geral sobre os aspectos cruciais necessários para obter o êxito no seu empreendimento. Com isso o direcionamento deste converge para ações que tornem a franquia mais produtiva (MAURO, 2006).

A aplicabilidade de cada nível vai de acordo com a disponibilidade do franqueador pois têm maior influência nesta relação, não sendo obrigatório a passagem em todas as fases pois pode o franqueador, franquear começando em níveis maiores. Na medida que a experiência e representatividade do franqueado vá naturalmente emergindo a tendência é que este tenha mais voz e conseqüentemente a troca para os níveis superiores ocorra gradualmente.

3.2 Formas de capitalizar o investimento em franquia

São diversas as maneiras de se investir em uma franquia, pois pela variedade de opções que vão desde lojas completas que podem chegar a valores de R\$ 2.000.000,00 até micro franquias com valores a partir de R\$ 5.000,00 o candidato a franqueado conta com esse leque que cabe em todos os bolsos (ABF, 2016d). Dessa forma será evidenciado nessa seção algumas formas de investir em franquia.

3.2.1 Fundos de Investimento

Uma das maneiras para investir em franquias é a compra de cotas em fundos, esse método dissolve os riscos pois cada participante investe um valor de acordo com a cota do fundo. Segundo a ABF (2016e) o mercado atualmente oferece em algumas redes a possibilidade de efetuar investimentos em cotas a partir de R\$ 10.000,00. Mas a participação no mercado de franquias através de cotas têm suas restrições pois não ocorre da mesma maneira que no mercado financeiro e seus fundos de investimento em que o cotista apenas insere seu capital e não se preocupa com a gestão direta do mesmo, apenas sua supervisão.

Como cotista em um negócio de franquia o indivíduo participa ativamente da gestão e operação da unidade o que faz deste tipo de investimento algo comparado a seleção de um

franqueado comum (ABF,2016). O conceito de Cotas ainda é pouco difundido no país principalmente devido à egocentricidade que ainda permeia a população, mas nos EUA esse conceito já é algo bastante disseminado pois através das cotas o risco de implantação do negócio torna-se menor (ABF, 2016)

3.2.2 Parcelamento em cartão de crédito e boleto

O cartão como meio de pagamento físico e virtual já está disseminado em nosso cotidiano, por se tratar de um meio seguro e prático as redes franqueadoras estão utilizando essa ferramenta para parcelar os custos como a taxa de franquia, por exemplo, nesse caso é comumente empregado para parcelas de curto prazo como até um ano. O boleto bancário também é um instrumento bastante aplicado, este serve como mecanismo de prestações de médio e longo prazo, esses dois mecanismos podem servir de ponte entre o franqueador e franqueado.

Redes utilizam o boleto como maneira de diversificação de investimento, tirando o peso e a onerosidade da disponibilidade do capital total no início do processo de franqueamento, mas como significa que no fluxo de caixa do franqueado entrara mais esse custo mensal este deve ter consciência de arcar e cumprir com as parcelas firmadas (ABF, 2016)

3.2.3 Franquias em modelo micro

Correspondendo a 557 redes ou 18,32% do total destas, as microfranquias obtiveram um aumento de 12,07% no número de redes só em 2016 (ABF, 2016). Esse formato possibilita a inserção da classe média no setor de *franchising* contribuindo para o desenvolvimento da região onde o empreendimento será instalado. Segundo a ABF, negócios com investimento até R\$ 90.000,00 estão enquadrados nessa configuração (ABF, 2016) o que de certa forma aproxima-se de métricas utilizadas em outros países em que o investimento máximo para que o negócio seja tratado como microfranquia esteja na faixa dos US\$ 25.000,00 (DYER, 2007; FAIRBOURNE, 2007; GIBSON, 2007; MELO 2014; SILVA, 2014).

Ribeiro (2011) enfatiza que esse modelo permite que o negócio seja localizado no domicílio do franqueado, minimizando os custos com funcionários pois em grande parte o próprio franqueado é o responsável da operação do negócio. Através desse padrão de comercialização é possível oferecer a grande massa populacional, principalmente da classe C

uma oportunidade de gerar renda e contribuir para a diminuição das desigualdades socioeconômicas (BURAND, 2010; KOCH, 2010; KISTRUCK, 2011)

3.2.4 Franquias tipo “chave na mão”

Essas franquias caracterizam-se pela operação inicial que ocorre através do franqueador e após certo período de tempo, este repassa o ponto para o franqueado. Esse método possibilita maior segurança para o franqueado pois este já adquire o ponto comercial com a devida clientela (ABF, 2017c). O franqueado que obtém a unidade só têm um custo maior em relação a uma franquia que começa do zero justamente pelo fato do negócio já possuir certa estabilidade. Este franqueado deve se ater as informações relacionadas ao fisco, pois os encargos tributários devem estar em dia (ABF, 2017)

Cada método tem sua particularidade e é direcionado de acordo com a necessidade do franqueado e a disponibilidade da rede franqueadora, pois as redes podem não usar determinada técnica por questões mercadológicas ou estratégicas por exemplo. Com todas essas maneiras a disposição do franqueado fica mais fácil pensar em abrir o próprio negócio através de uma franquia; possibilitando flexibilidade na tomada de decisão, compartilhamento de riscos e custos além da fragmentação destes últimos.

Pontos estes essenciais para o atual momento econômico no qual o país ainda se insere, mas não é pelo fato de ter mais facilidades que o franqueado deverá esquecer suas obrigações como pagamento de parcelas de financiamento.

3.3 Segmentos oferecidos pelo mercado

O segmento que o franqueado opta é algo relevante na análise de escolha de determinada franquia, isso pois o franqueado irá preferir determinado nicho de mercado em detrimento a outro de acordo com suas experiências passadas (ABF,2016g). Segundo a ABF (2016) o setor é composto por onze segmentos diferentes sendo estes: Alimentação; Casa e Construção; Comunicação, Informática e Eletrônicos; Entretenimento e Lazer; Hotelaria e Turismo; Limpeza e Conservação; Moda; Saúde, Beleza e Bem Estar; Serviços Automotivos; Serviços e Outros Negócios e por fim Serviços Educacionais. Estes se ramificando em mais 44 subsegmentos.

De acordo com a ABF (2018c) e segundo o último relatório disponibilizado sobre o desempenho do *franchising* referente ao ano de 2017 os segmentos mais representativos do

mercado foram: alimentação, com R\$ 42.816 bilhões em faturamento; saúde beleza e bem estar, com 30.021 bi; serviços e outros negócios, com 22.921 bi e moda, com 21.868 bi. Em contrapartida os segmentos que obtiveram menor representatividade foram: limpeza e conservação, com 1.334 bi, em faturamento; entretenimento e lazer, com 2.162 bi; comunicação, informática e eletrônicos, com 5.103 bi e por fim serviços automotivos, com 5.756 bi.

Estes quatro segmentos mais representativos corresponderam juntos a 71% do faturamento global das franquias brasileiras. Como exemplos de cada segmento pode-se citar: em alimentação, Fini Store, Grilleto e Dia Porcento; em saúde beleza e bem-estar, Fototica, Sóbrancelhas e The Body Shop; em serviços e outros negócios, SeguroAlta, RHF Talentos e Vazoli e por fim em moda, Havaianas, Quiksilver e New Era (ABF,2017). Como pode ser evidenciado há uma série de segmentos disponíveis que vão dentre os que têm maior saturação no mercado até aqueles que não possuem uma saturação tão elevada. Cabendo ao franqueado direcionar seus esforços para melhor compreender o segmento no qual irá fazer parte.

3.4 Segurança no sistema de *franchising*

A segurança no sistema de franquias vem através de vários pontos, partindo da segurança jurídica, para que o negócio se caracterize como franquia até a comparação com empresas que iniciam suas atividades sem esse arcabouço de know-how e não sobrevivem no longo prazo. Sem falar no aspecto cooperativista que permeia o mercado e faz com que franqueados e franqueadores, sendo estes de uma mesma rede ou de outras, estejam unidos para desenvolvimento do formato de negócio no país.

3.4.1 Circular de oferta de franquia

Por se tratar de uma relação contratual de prazo indeterminado o candidato a franqueado deve ter atenção e analisar com cuidado a Circular de Oferta de Franquia (COF) antes de assinar o contrato. Sendo esta indispensável para o início das negociações, nela constam informações de caráter obrigatório como: descrição do negócio, valor de taxa de franquia, valor total do investimento entre outros detalhes tidos como necessários para uma tomada de decisão consciente. A Lei de franquias contém considerações a respeito desse instrumento compulsório:

A Circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este (BRASIL, 1994, p. 2).

Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e *royalties*, devidamente corrigida pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança, mais perdas e danos (BRASIL, 1994, p. 2).

Dessa forma fica explícito que a COF não obriga o candidato a assinar o contrato e pagar as taxas devidas apenas faz com que este se informe sobre os detalhes da rede franqueadora. Um ponto que deve ser levado em consideração na análise da COF diz respeito às informações nela contida, estas devem ser válidas, concisas, transparentes e exibir a realidade. O Art. 113 da Lei 10.406/02 que trata do Código Civil exime: "Os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração". Neste caso se as informações prestadas forem inverídicas e representar dano ao franqueado este pode entrar com uma ação na justiça alegando desconformidades com o que é exigido em lei.

3.4.2 Escolha da franquia em detrimento do negócio tradicional

É sabido que um dos fatores de sucesso de determinado empreendimento está relacionado à capacidade motivacional do empreendedor, mas só isso não basta. À vontade, perseverança, atitude e pró-atividade são características inerentes e necessárias de um agente que implementa um negócio, porém se este indivíduo não tiver capacidade técnica e de gestão todas essas qualidades pessoais não o levarão tão longe, dessa forma, empreender torna-se arriscado e fazer sem o devido conhecimento de todas as nuances se transforma em uma adversidade.

No que concerne as Empresas de Pequeno Porte (EPP), estas passam por dificuldades mais recorrentes para avançar pois os fatores essenciais à operação, por exemplo: mark-up utilizado, processos de distribuição e campanhas promocionais não estão sendo geridos corretamente. Além disto, aspectos macroeconômicos como carga tributária elevada e microeconômicos referentes à informes do mercado e obstáculos de ingresso neste tornam-se um entrave. Assim demonstra-se ausência de preparação planejada no negócio, revelando a incapacidade administrativa do empresário (SEBRAE, 2009).

Estudos propagam que o índice de encerramento de EPPs e MDEs (Médias empresas) estava na faixa de 49,4% em 2002 (SEBRAE, 2009). Já em 2014 a proporção correspondia a 2% do total, mas é notável demonstrar que 45% das Microempresas (MEs) encerraram suas

atividades entre os anos de 2012 e 2014, podendo este resultado ter sido atingido por fatores de mudança de regime tributário ou diluição de suas atividades (SEBRAE, 2016). Esses formatos abordados correspondem a cerca de 25% do PIB (IBGE, 2013)

Segundo o SEBRAE (2010) no decorrer de seus cinco primeiros anos de atuação as intempéries do mercado que essas empresas encaram são evidentes assim como término de suas atividades no mesmo período. Abdullah (2008 *apud* DANTAS, 2015) aborda que em âmbito mundial grande parte das empresas que não atuam no setor público são constituídas de EPPs e MEs, destas cerca de 33% apresentam término de suas atividades durante o primeiro exercício fiscal e quase 50% aos três primeiros anos de atuação.

O desafio de montar um negócio desde o início sem expertise e alcançar um nível plausível de eficiência nos aspectos gerenciais e operacionais torna-se algo complicado, mesmo que o empreendedor demonstre dedicação (CHERTO, 2006; WEGNER, 2016). O obstáculo de explorar novos mercados pela falta de compreensão destes, limitação na obtenção de capital humano qualificado e desafios em adquirir recursos necessários para expansão através de fontes clássicas são perspectivas inerentes aos negócios de pequeno porte (SHANE, 1996).

Freitas, Barth e Ledur (2011 *apud* WEGNER, 2016) denotam que o processo de empreender para dispor de pouca insegurança pode ser realizado através de uma franquia. Para que a escolha da franquia como forma de capitalizar seja tratada de maneira racional possível franqueado deverá levar em consideração diversos elementos: análise minuciosa do setor que seu negócio irá atuar e percepção das nuances deste mercado e compreensão dos aspectos regionais onde a unidade será instalada.

Captado essas informações é importante que o empreendedor saiba discernir entre um empreendimento tradicional e uma franquia pois nos dois tipos de investimento são duas as condições que têm maior influência: capacidade motivacional de empreender e conhecimento do setor no qual agente irá investir, agregando noções operacionais, técnicas e gerenciais (MAURO, 2006c). O investimento em Franquia por tratar-se de um método mais seguro em relação à constituição de uma empresa normal possui um processo burocrático muito maior.

Pesquisa realizada pela revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN, 2015) aponta as inúmeras fases de exclusão até alcançar um candidato dentro dos padrões exigidos pela franqueadora: primeira, contato inicial; segunda, reunião de apresentação; terceira, reunião de entrevista; quarta, test drive e por fim quinta, reunião final. Esses estágios são necessários para filtrar vários aspectos primordiais para operação da franquia. Ocorrendo

assim uma considerável atenuação dos riscos compreendidos e corroborando para um maior sucesso do negócio.

De certa forma o *franchising* é um sistema burocratizado (PEGN, 2015), mas a recompensa também é mais efetiva pois a franquia em comparação aos negócios tradicionais oferece melhores resultados (CASTROGIAVANNI, 2011; CORRÊA, 2015; CUNHA, 2015; LEE, 2011; LAVIERI, 2015; MADANOGLU, 2011). O que pôde ser corroborado através da demonstração dos gráficos 1 e 2 no tópico 2.8 a frente.

3.4.3 Crescimento cooperado

Dias (2004) e Rocha (2010) *apud* Smaniotto (2015) denotam que o cooperativismo existente entre o franqueador e franqueado é notável. Sendo variável chave para o sucesso no *franchising* brasileiro o espírito cooperativista que permeia grande parte do setor. Através da cooperação podem ser evidenciados e distribuídos os pontos positivos e os pontos negativos, estes servem de aprendizado para que ações realizadas neste sentido não se repitam no futuro (ABF, 2017e)

Franqueadores comentam que já realizaram diversas visitas em outras redes, especialmente naquelas que estão mais tempo no mercado. O que corrobora para o sentimento de sinergia entre as franqueadoras (ABF, 2017). Santos e Teixeira (2005) abordam inúmeros benefícios dessa estratégia cooperativista obtendo dessa forma diminuição nos custos, representatividade no mercado e poder de barganha junto aos abastecedores. Nijmeijer Fabbricotti e Huijsman (2014) abordam que o franqueado ao interagir com a rede através da franqueadora e seus franqueados e estes dispostos de expertise podem influenciar na diminuição do risco e insucesso do negócio.

É notável a segurança oferecida pelo sistema de *franchising* como foi evidenciado nesta seção, corroborando para o crescimento do modelo de negócio no país. Além de influenciar diretamente na arrecadação em todos os âmbitos da administração pública: federal, estadual e municipal; justamente pelo fato de que como o franqueador exige CNPJ para o franqueado atuar, este estará em conformidade no aspecto legal.

Assim como o prejuízo social que acarreta a alta mortalidade de empresas através do aumento do desemprego. Dessa forma, quando os negócios principalmente os de pequeno porte conseguem entregar resultados por um longo prazo toda a sociedade ganha.

3.5 Importância da marca para a rede

O método de Franquia exige do franqueador capacidade para gerir o maior bem que a rede possui, a marca. É com ela que o candidato se sente confortável em prosseguir com a efetivação do contrato e o consumidor percebe segurança no ato de aquisição do produto ou serviço. A noção da relevância da marca por parte do franqueado torna o processo de decisão mais efetivo pois ao adquirir uma franquia de solidez na *brand*, ocorre uma mitigação nos riscos envolvidos no investimento.

Uma analogia identificada no mercado financeiro foi constatada, informando que no processo de decisão da carteira de ações o investidor buscava papéis de empresas que tinham uma marca mais sólida perante o mercado o que atenuaria os riscos da aplicação (FAIRCLOTH, 2005; MCALISTER, 2007; NEJADMALAYERI, 2005; KIM, 2007; SRINIVASAN, 2007; SINGH, 2005). Ewing, Nyadzayo e Matanda (2011) abordam que por ser um relacionamento regido por particularidades jurídicas o franqueado fica caracterizado como usuário da marca da rede.

Dessa forma esse quesito intangível tem bastante relevância para o franqueado. Aaker e Joachimsthal (2001) mencionam que a marca possui um aglomerado de características intrínsecas a ela. Telles (2004) detalha três elementos da marca: Identidade de marca, união de peculiaridades idealizadas a marca, desta forma promovendo relevância, sentido e destinação; imagem de marca, identidade que um determinado nicho de pessoas detém em conectividade a marca e sinopse de suas interações sendo elas verídicas ou inverídicas; posicionamento de marca, localização da marca em relação ao mercado no que tange a diferenças competitivas e comunicação a seus stakeholders (Aaker, 1996).

Com isso pode ser possível dizer que a marca simboliza inúmeros aspectos que vão desde a integração do indivíduo com seu grupo afim até particularidades subjetivas inerentes a ele, como a percepção qualitativa dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e a idolatria deste indivíduo a sua marca preferida. Sobre essa perspectiva ressalta-se a influência do consumidor no paradigma da marca pois o entendimento dessas noções faz com que o cliente exceda o prisma puramente relacionado ao preço dos produtos e serviços e a contrapartida entregue por estes e se detenha a um conjunto de atributos que são gerados a partir do seu consumo.

Segundo Broyles, Leingpibul e Schumann (2009) cinco implicações são relacionadas à relevância da marca: Diminuição do risco antes da deliberação efetiva da compra, confiabilidade pré-identifica, satisfação preliminar, mediação positiva na decisão de compra e

influência benéfica no procedimento da compra. Aaker (1991) aborda que a marca através do valor que ela representa é compreendida conforme um aglomerado de particularidades relacionadas à sua denominação e simbologia, complementando ou deduzindo a relevância de um produto ou serviço.

Rubin (1978 *apud* SILVA, 2104; MELO,2014) reitera que a marca é o elemento fundamental de uma franqueadora. Para o franqueado, simbolizado como comprador dessa relação a marca é um dos aspectos mais importantes e influenciáveis na escolha da franquia a ser investida. Dessa forma o benefício proporcionado pela utilização da marca deve-se sobrepor ao capital aplicado na franquia (GRACE; WEAVER, 2011).

Nesta seção pôde ser evidenciado como o aspecto da marca é importante tanto para o franqueado como para o consumidor, revelando que através de uma franquia que tenha uma marca reconhecida perante o mercado é possível alcançar resultados mais satisfatórios. Principalmente através da diminuição de riscos inerentes a qualquer negócio, mas que são reduzidos quando a rede dispõe de uma marca forte. Corroborando para o consumidor a certeza de que está comprando um produto ou serviço de qualidade.

3.6 Taxa de Franquia

A IFA aborda que essa taxa refere-se ao dispêndio pecuniário do franqueado em relação à utilização da marca e o *know-how* oferecido através da rede franqueadora (IFA, 2018). Sen (1993) aborda que este dispêndio inicial só é bem aplicado no investimento do franqueado quando o franqueador cumpre seu papel de disseminador da marca.

Bernard (1993) denota que esta taxa é paga durante o processo de finalização das negociações com a rede franqueadora em que nesta constam os direitos adquiridos para utilização dos processos disponibilizados pelo franqueador, o licenciamento da marca e o domínio da microrregião na qual o franqueado está inserido. É facultativo a critério do franqueador a cobrança de um percentual relativo a esta taxa no processo de renovação contratual (SCHWARTZ, 2003).

3.7 Royalties

Personalizado como uma troca pecuniária de caráter facultativo os *royalties* integram a remuneração devida ao franqueador pelo seu trabalho de propagação da rede, este instrumento faz com que o franqueado possa alavancar seu negócio (SEN, 1993). Schwartz (2003) aborda que este instrumento de receita utilizado pela franqueadora é apurado conforme a variação do

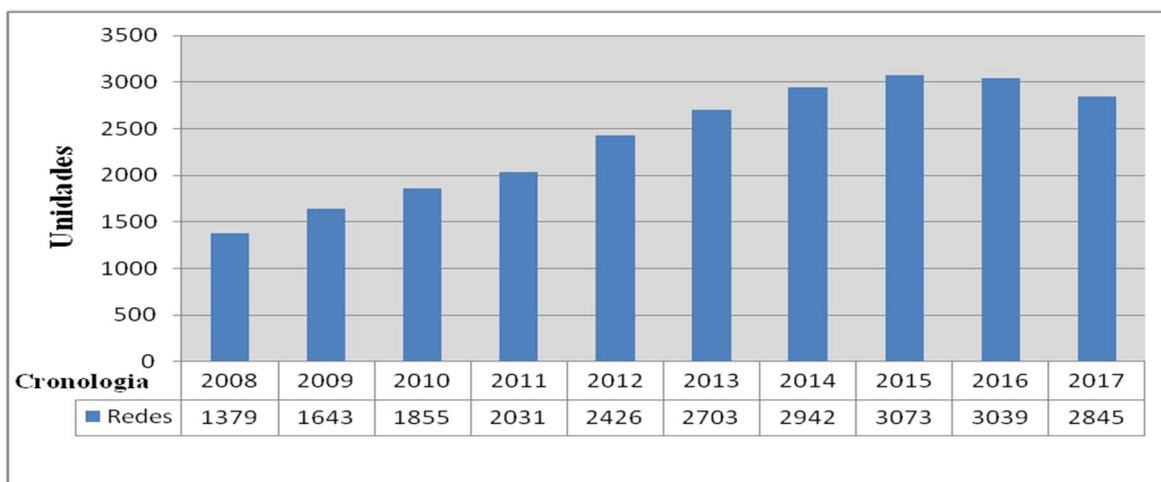
faturamento do franqueado que oscila entre 5% da receita bruta deste. Através desse capital adquirido a franqueadora pode implementar condutas em benefício a toda rede.

Shane (1998) aborda que essa cobrança tem que estar baseada na realidade da franquia para que o benefício não se torne um peso financeiro em seu orçamento, desta forma depreciando sua capacidade de gerar lucro.

3.8 Relevância do sistema de franquias no Brasil

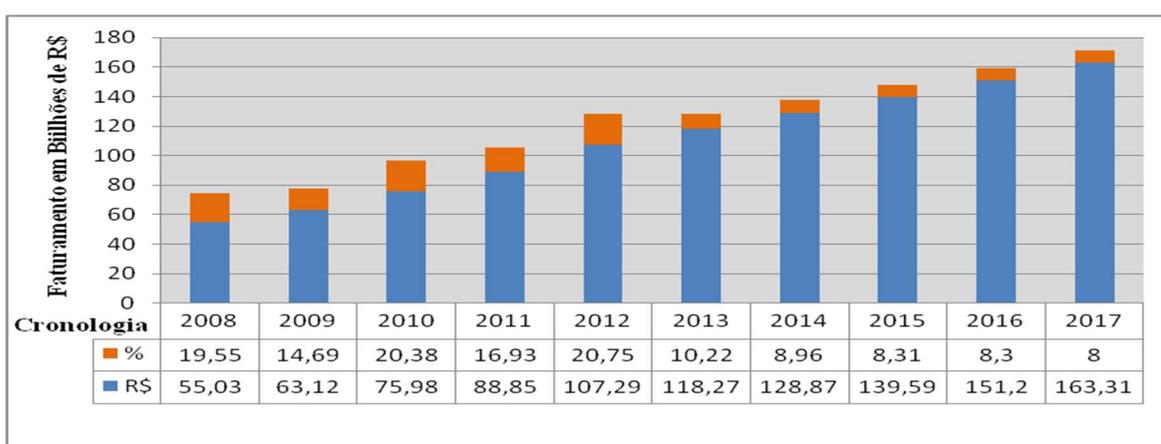
As informações expressas em sequência são significativas para compreender a dimensão do objeto de estudo deste presente trabalho e corroborar para a importância do *franchising* brasileiro. Abaixo apresenta-se a evolução no número de redes por julgar necessário a compreensão do comportamento deste setor no intervalo de tempo considerado, assim ratificando a relevância das franqueadoras no cenário abordado.

Gráfico 1-Evolução no número de redes franquadoras



Fonte: ABF, 2017

Observa-se que no período de dez anos de 2008 a 2017 houve um crescimento de 106% no número de redes franquadoras. Houve uma pequena diminuição no ano de 2016 de 34 redes, assim como em 2017 de 194 mostrando que o modelo está no início da conversão para mercados como o dos EUA que possuem um menor número de redes e maior quantidade de unidades (ABF, 2016c). A seguir, no gráfico 2 demonstra-se o progresso do setor em relação ao faturamento total no mesmo período compreendido anteriormente. Assim constatando o ótimo desempenho da década no aspecto de receita total gerada.

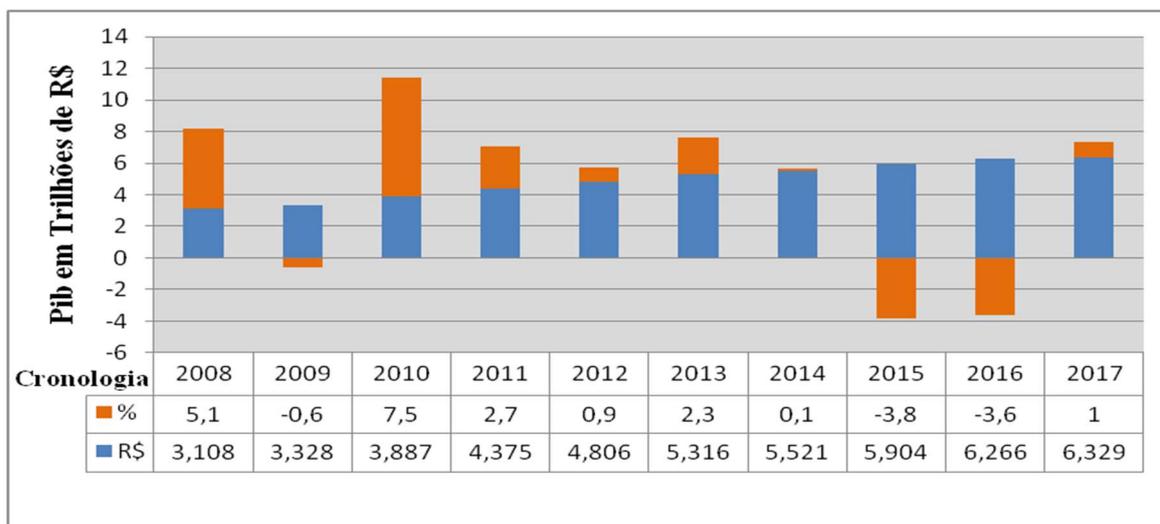
Gráfico 2- Evolução do faturamento do setor de *Franchising*

Fonte: ABF, 2016

Com esta exposição fica interessante abordar que a receita total gerada apresentou um surpreendente crescimento de 228% no decênio o que colabora para demonstrar a resiliência

do mercado de *franchising*. Logo após é exposto o Produto Interno Bruto (PIB) na década analisada para que se possa confrontar com os resultados de faturamento antes mencionados.

Gráfico3-PIB2008-2017



Fonte: IBGE

Observa-se que a evolução em termos percentuais do *franchising* brasileiro foi na contramão do mercado nacional em certos períodos como nos anos de 2009, 2012, 2014, 2015 e 2016 em que nestes houve respectivamente retração, estagnação, estagnação, retração e retração além do que nos outros anos não citados o crescimento foi maior do que a porcentagem respectiva do PIB, corroborando para a invulnerabilidade do modelo de negócio.

Outro dado relevante segundo a ABF (2018b) foram as contratações que no último ano geraram um total consolidado de 1,193 milhões de postos de trabalho. Esses dados mostram que é imprescindível para o país o setor de franquias, isto podendo ser corroborado pela grande massa salarial que é empregada em suas operações. Assim como seu crescimento que destoa até mesmo do PIB nacional.

Após a apresentação dos conceitos teóricos que corroboram para fundamentar essa pesquisa são expostos os procedimentos metodológicos utilizados para compreender este estudo. Estes compreendidos em: perfil de pesquisa, fontes de pesquisa, instrumento para coleta de dados e por fim análise de dados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Será exposto nesta seção o processo metodológico utilizado para obtenção dos objetivos deste trabalho, dividindo-se em: perfil de pesquisa, fontes de pesquisa, instrumentos para coleta de dados e análise de dados.

4.1 Perfil de pesquisa

O critério a ser utilizado nessa pesquisa foi de natureza qualitativa, do tipo exploratória, por meio da aplicação de entrevistas presenciais (GIBBS, 2009). Segundo Rampazzo (2015) a pesquisa qualitativa detém-se de estudar a especificidade dos fenômenos como objetivo à compreensão destes assim não cabendo a ela generalizações acerca do objeto de análise. O método utilizado na pesquisa foi mais dedutivo que indutivo, pois deduzia-se que alguns fatores seriam mais determinantes que outros.

A pesquisa exploratória segundo Gil (1988 *apud* BERTUCCI, 2009) objetiva oferecer aproximação com o tema proposto para que este fique mais claro e transparente, assim como permitindo certa dinamicidade no que se refere as perspectivas ligadas a este. Explorar é ter uma visão que inove um tema é tratá-lo de modo que em outras pesquisas, este seja melhor analisado.

Segundo Rudio (1998) a pesquisa científica não tem interesse em estudos individuais, constituindo seu propósito o de “estabelecer generalizações a partir de observações em grupos ou conjuntos de indivíduos chamados de população”. Porém, normalmente a pesquisa não é realizada com todos os elementos que compõem a população sendo necessária a seleção de uma parte desta, denominada amostra. Optou-se em função de limites práticos de acesso ao universo pesquisado pela amostra não probabilística, por conveniência.

4.2 Fontes de pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são alguns franqueados de diversos segmentos inseridos na cidade de Caruaru-PE, sendo uma das principais cidades em participação no PIB estadual, contado com cerca de 352.000 (trezentos e cinquenta e dois mil) habitantes e representando a 4º maior população do estado (IBGE, 2016).

Os franqueados foram escolhidos de acordo com o critério de disponibilidade para participação das entrevistas. Sendo que muitos dos franqueados prospectados para participar da pesquisa não tiveram possibilidade de participar por motivos de localização ou falta de interesse em colaborar. Primeiramente o pesquisador entrou em contato com 8 (oito) franqueados, mas depois de diversas visitas apenas 4 (franqueados) optaram em participar da pesquisa.

Para selecionar as unidades franqueadas a serem pesquisadas utilizou-se do Guia Oficial de Franquias 2017, publicação essa da editora oficial da ABF. Optou-se por mesclar o tamanho das redes escolhidas, tanto em aspectos de unidades em operação como faixas de investimento. Como a pesquisa estava de acordo com a disponibilidade dos franqueados da cidade, foi-se realizando as entrevistas de maneira aleatória com unidades de redes diferentes assim como de faixas de investimento.

4.3 Instrumentos para coleta de dados

Para coleta de dados o instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada em profundidade, procurando compreender os fatores determinantes no processo de escolha do setor de *franchising* (MARTINS; THEÓFILO, 2007). Esse mecanismo permite ao pesquisador dispor de certa maleabilidade no que concerne as perguntas, moldando-as se for preciso conforme o prosseguimento do diálogo (BERTUCCI, 2009).

Os dados foram coletados *in loco* com 4 (quatro) franqueados de perfis diferenciados, assim como de franqueadoras diferentes, entre os meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018 e foram elaboradas questões abertas para nortear a pesquisa. Com isso pode-se concluir que foram realizadas 4 (quatro) entrevistas com duração média de 40 minutos, estas efetuadas com os dirigentes das unidades analisadas, no caso, os franqueados. Foi necessário agendar previamente as entrevistas por meio de ligação telefônica, em que estas foram gravadas e posteriormente transcritas e seu roteiro passado por um pré-teste para que fosse possível legitimar e determinar ajustes que viessem a ser necessários.

O pesquisador foi realizando as perguntas do questionário e sentindo as respostas dos respondentes, caso estes durante a resposta estivessem respondendo perguntas posteriores a atual, essas próximas não eram mais realizadas. Ocorria também que a sequência de perguntas não era inteiramente ligada a continuidade do questionário pois poderia-se realizar perguntas que estavam no final do questionário e depois voltar para as primeiras, dependeria do desenrolar da conversa do entrevistado.

4.3.1 Categorização das perguntas norteadoras

O questionário era composto por apenas 10 (dez) questões, mas foram inseridas mais 3 (três) ao mesmo depois da realização do pré-teste com o primeiro franqueado pois pode-se sentir que seria ideal ter informações em relação aos *royalties*, taxa de franquia, os resultados e o interesse em abrir outras unidades, o questionário foi elaborado buscando informações do perfil do entrevistado e da sua operação na franquia . A tabela abaixo discriminará as perguntas que foram utilizadas durante o processo de entrevista com os franqueados assim como a categoria na qual ela faz parte de acordo com o que foi abordado no referencial teórico.

Tabela 1-Categorização das perguntas norteadoras da pesquisa

PERGUNTAS	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
1-Qual sua idade?	Demográfica	Perfil do entrevistado de acordo com sua faixa etária.
2-Qual sua formação?	Demográfica	Nível de formação do entrevistado.
3-Qual seu estado civil?	Demográfica	Situação que o entrevistado se encontra em relação a seu estado civil.
4-Qual seu cargo na unidade?	Ocupação	Cargo no qual o entrevistado ocupa na franquia.
5-Qual o ano de fundação da unidade?	Ocupação	Período de tempo desde que a unidade foi inaugurada.
6-Como iniciou no setor de franquia?	Origem das operações	Como ocorreu o início das operações
7-O franqueado possui outras unidades?	Origem das operações	Se o entrevistado já detinha de outras unidades.
8-Antes de estar neste cargo qual era sua ocupação?	Ocupação	Estava anteriormente ocupado ou não em segmentos relacionados com o da franquia.
9-Qual o tempo exercido nesta ocupação?	Ocupação	Duração de tempo exercida na ocupação.
10-Quais fatores foram determinantes para o processo de escolha do setor de <i>franchising</i> ?	Fatores Primordiais	Principais fatores ao se investir em uma franquia.
11-Os <i>royalties</i> e a taxa de franquia foram determinantes?	Fatores Primordiais	A Taxa de franquia e <i>royalties</i> também foram determinantes.
12-O resultado alcançado hoje seria o mesmo se as operações fossem iniciadas através de um negócio que não tivesse o apoio de rede franqueadora?	Segurança no sistema de franquias	Franquia é um modelo de negócio seguro.
13-Têm interesse em abrir outras unidades?	Segurança no sistema de franquias	Entrevistado vislumbra expandir a operação.

Fonte: Autor

4.4 Análise de dados

Na análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para desta forma identificar, codificar e categorizar os dados primários obtidos no processo de entrevista em que este, foi realizado através das seguintes etapas (DELLANGELO; SILVA, 2005): Pré-análise- pesquisa na bibliografia sobre o objeto de pesquisa e confecção das perguntas que irão nortear o trabalho, além da seleção da entrevista semiestruturada para o instrumento de coleta.

Exploração e análise do material- Em que houve uma sistematização prévia dos dados obtidos por meio de leitura flutuante para compreensão das questões norteadoras realizadas com os entrevistados, com isso identificando se as categorias relacionadas a essas questões estavam equiparadas com as respostas destes; Interpretação- Por fim, houve a busca do sentido do material coletado e passado por categorização, compreendendo as questões respondidas pelos entrevistados, tornando como base suas respostas e o referencial teórico. No que se refere às categorias de análise, estas emergiram a posteriori ao longo da coleta e análise de dados.

O próximo capítulo apresentará os resultados deste presente trabalho, dividindo-se em: perfil das redes franqueadoras e seus respectivos franqueados e respostas das perguntas norteadoras.

5 RESULTADOS

Esta seção eximirá os resultados alcançados através das pesquisas realizadas com os franqueados. Em que esta divide-se em: perfil das redes franqueadoras e seus respectivos franqueados, categorização das perguntas norteadoras, respostas das perguntas norteadoras e pôr fim a inserção de diversos trechos das entrevistas para que a resposta do franqueado possa se encontrar ou não com o que a teoria aborda sobre o tema franquias.

5.1 Perfil das redes franqueadoras e seus respectivos franqueados

As franquias participantes foram subdivididas da letra A até a D para conservação das reais identidades das franqueadoras, em que segue:

Tabela 2-Perfil da Franquia A

Franquia A	
Setor:	Docerias e sorveterias
Início das operações da rede franqueadora:	1999
Entrada no modelo de franquia:	2009
Número de unidades:	+ 770
Investimento inicial para abertura de unidade:	R\$ 38.000,00 á R\$ 88.500,00
Cobrança de taxa de <i>royalties</i>	Não
Cobrança de taxa de franquia	Não
Cobrança de taxa de publicidade	Não

Fonte: Autor

Nesta franquia o franqueado se detém a realizar uma primeira compra com o fabricante no valor de R\$ 10.000,00 em matéria-prima para os produtos.

Segundo a ABF (2016) esta rede franqueadora caracteriza-se como modelo de microfranquia por estar dentro da métrica de até R\$ 90.000,00 de investimento e especificando o franqueado da unidade, por conta de sua loja ser na garagem da sua casa ratifica o que Ribeiro (2011) comenta: esse modelo permite que o negócio seja localizado no domicilio do franqueado, minimizando os custos com funcionários, pois em grande parte o

próprio franqueado é o responsável da operação do negócio, situação que se confirma na franquia A, que trabalham na operação o franqueado e sua mãe.

Tabela 3-Perfil da Franquia B

Franquia B	
Setor:	Artigos para o lar
Início das operações da rede franquadora:	1975
Entrada no modelo de franquia:	1992
Número de unidades:	+ 2000
Investimento inicial para abertura de unidade:	R\$ 110.000,00 variando até R\$ 470.000,00
Cobrança de taxa de <i>royalties</i>	5 % sobre o faturamento bruto
Cobrança de taxa de franquia	Não informado
Cobrança de taxa de publicidade	Não

Fonte: Autor

Tabela 4-Perfil da Franquia C

Franquia C	
Setor:	Acessórios pessoais
Início das operações da rede franquadora:	2007
Entrada no modelo de franquia:	2009
Número de unidades:	+ 70
Investimento inicial para abertura de unidade:	R\$ 140.000,00 a R\$ 200.000,00
Cobrança de taxa de <i>royalties</i>	Não
Cobrança de taxa de franquia	Não Informado
Cobrança de taxa de publicidade	Não

Fonte: Autor

Em relação a sua forma, e tratando de maneira específica o entrevistado que foi analisado, caracteriza-se sua franquia como *corner*-multifranquia-multimarcas. Pois segundo Milman (1996) *corner* é aquela franquia que opera em locais de pequeno espaço e grande circulação de pessoas, enquadrando assim sua operação que acontece através de quiosques, multifranquia pois o entrevistado possui mais de uma unidade de uma mesma marca e além disto também é multimarcas já que o franqueado detém o direito de explorar duas marcas da mesma rede franqueadora.

Tabela 5-Perfil da Franquia D

Franquia D	
Setor:	Óticas
Início das operações da rede franqueadora:	2007
Entrada no modelo de franquia:	2007
Número de unidades:	+ 1000
Investimento inicial para abertura de unidade:	R\$ 270.000,00 a R\$ 420.000,00
Cobrança de taxa de <i>royalties</i>	R\$ 2.500,00 p/ mês
Cobrança de taxa de franquia	Não
Cobrança de taxa de publicidade	R\$ 1.700,00 p/ mês

Fonte: Autor

No que se refere à forma, esta franquia adequa-se a multifranquias já que a franqueada possui mais de uma unidade da mesma marca. Todas as franquias analisadas estão caracterizadas no modelo "formato de negócios" que segundo Coughlan e Rosembloon (2002) disponibilizam o licenciamento da marca, arranjo físico das instalações, transmissão de *know-how* e consultorias e no que concerne ao canal, estas, estão inseridas no padrão de distribuição (LEITE, 1991).

Segundo Mauro (2006) as franquias se adequam ao 4º nível que é quando o franqueado dispõe de assessoria, treinamento e inclusão nas tomadas de decisão da rede franqueadora. A proximidade das unidades franqueadas analisadas foi levada em consideração devido à maior facilidade na obtenção dos dados, por estas estarem a uma curta distância entre si.

5.2 Respostas das perguntas norteadoras

Em sequência serão expostas em síntese as respostas obtidas com as perguntas realizadas aos entrevistados, estas, compondo posteriormente dos trechos dos quais o autor pode sentir uma maior identificação com aquilo que é referenciado na teoria, mesclando entre as respostas e citações do referencial teórico. Os entrevistados estão identificados em suas respostas de acordo com a letra na qual se referem, e as respostas em sequência estão divididas de acordo com o tema ou a pergunta da qual referem-se.

Tabela 6-Idade dos Entrevistados

A	B	C	D
22	36	37	39

Fonte: Autor

Pode-se observar certa homogeneidade entre os entrevistados no que se refere à idade destes, em que grande parte estão na faixa de trinta e cinco a quarenta anos, em que apenas um destes compõe a faixa dos vinte a vinte e cinco anos e no que se refere ao gênero dos entrevistados três indivíduos são homens e uma é mulher.

A composição desta amostra se identifica com estudos da ABF: ano após ano o sistema brasileiro de franquias vem mostrando resultados excepcionais [...] sendo obtidos através de franqueados na faixa etária de 26 a 35 anos[...] (ABF, 2016b).

Tabela 7-Formação dos Entrevistados

A	B	C	D
Superior Incompleto	Superior Incompleto	Superior Completo	Superior Completo

Fonte: Autor

Tabela 8-Estado Civil dos Entrevistados

A	B	C	D
Solteiro	Divorciado	Casado	Casada

Fonte: Autor

Em relação à formação dos entrevistados, todos eles estão ou inseridos no leque de graduandos ou de graduados no ensino superior, revelando a importância da formação para estes franqueados; o franqueado A demonstra seu interesse em continuar os estudos, explorando a pós-graduação através de programas *strictu-senso*: *"Estou terminando a graduação em administração e estou no 6º período e ano que vêm estarei concluindo a faculdade, já pensando em uma pós e em um mestrado com certeza"* (Franqueado A).

Vale ressaltar sua formação justamente em um curso de gestão, fazendo aprimorar suas habilidades como gestor de sua franquia. O franqueado C concluiu sua formação no curso de sistemas da informação, diferindo de sua atual ocupação como franqueado em uma rede de acessórios pessoais e a franqueada D concluiu sua graduação no curso de Administração. Sobre o estado civil dos entrevistados dois deles estão casados, um solteiro e o outro divorciado.

Tabela 9-Cargo dos Entrevistados

A	B	C	D
Franqueado	Franqueado	Franqueado	Diretora

Fonte: Autor

No que se refere ao cargo dos entrevistados, todos eles estão enquadrados como franqueados de suas unidades, apenas a franqueada D que esboça seu cargo de diretora pois em suas palavras ela fala que o negócio é da família e que foram seus pais que a instruíram a entrar na rede da qual hoje faz parte, sugerindo neste caso que ela não é a mult franqueada de todas as unidades e sim de apenas algumas:

"[...] faço parte da família, então estão aqui no negócio meu pai, minha mãe, dois irmãos e meu esposo. Nessa unidade de Caruaru [...] foi a primeira que entraram meu pai e minha mãe[...]" (Franqueada D).

Tabela 10-Ano de fundação da unidade

A	B	C	D
2015	2017	2011	2007

Fonte: Autor

Sobre o ano de fundação das unidades o franqueado A ressalta ser em 2015 o ano de início de suas operações, o franqueado B cita que começou suas atividades no ano de 2017, o franqueado C frisa que a primeira unidade dele foi aberta no ano de 2011: "[...] a unidade caruaru foi à primeira" (Franqueado C).

Tabela 11-Início no setor de franquias

A	B	C	D
Trabalhou anteriormente no segmento	Necessidade do mercado	Necessidade do Mercado	Trabalhou Anteriormente no segmento

Fonte: Autor

Sobre como iniciou no setor de franquias o franqueado A aborda como principal motivo a experiência prévia no segmento:

"[...] algum tempo atrás, eu acho que a "uns" 4 anos atrás eu já trabalhava nesse segmento no caso que trabalho hoje [...] com esse nosso modelo de negócio de franquia que hoje é sorvetes e Milk Shakes no caso[...] eu trabalhei nesse setor e "tal" e durante esse período[...] formei com a pessoa que trabalhei com meu antigo patrão no caso[...] [...] aquela amizade e posteriormente ele me deu aí umas dicas me deu uma força aí também pra que eu viesse a tá abrindo [...] e pela experiência que eu já tinha também [...] com a experiência que eu adquiri trabalhando com ele aí e com a força que ele me deu também [...] a gente graças a Deus abriu essa daqui e realmente isso aqui foi um presente [...] um presente de Deus." (Franqueado A)

Corroborando com as pesquisas realizadas pela ABF: o segmento que o franqueado opta é algo relevante na análise de escolha de determinada franquia, isso, pois o franqueado irá preferir determinado nicho de mercado em detrimento a outro de acordo com suas experiências passadas (ABF, 2016g).

Vale ressaltar, que além da experiência ter sido um fator relevante na sua escolha do nicho de sorvetes e *milk shakes* outro fator importante foi o auxílio do antigo empregador do franqueado, que se dispôs a oferecer-lhe suporte para a abertura da unidade franqueada.

Ponto este indispensável quando se faz a aplicação de recursos financeiros em um negócio, pois a partir do arcabouço já firmado do antigo empregador ele pode ter uma segurança maior no momento de investir no segmento em questão, assim como na respectiva rede franqueadora. Já o franqueado B comenta que o principal motivo de ter iniciado no setor de franquias foi a necessidade do mercado:

"Iniciei no setor de franquias vendo uma necessidade no comércio de bom atendimento e se tratando do produto escolhido, qualidade de vida dos clientes, no caso, foi basicamente isso a minha escolha por determinado produto. Hoje em dia há essa carência de qualidade de vida, as pessoas estão investindo mais para viver melhor e isso inclui logicamente a saúde do sono, por isso colchoaria" (Franqueado B)

O franqueado B soube explorar a carência que o mercado de colchoaria tinha, principalmente, segundo ele no quesito suporte ao cliente que estava em déficit; além de preocupar-se com o bem-estar de sua clientela, pois queria oferecer dentro de seu segmento produtos que satisfizessem com qualidade um dos momentos em que o ser humano mais passa seu tempo, que é o período do sono.

O franqueado C também começou no setor de franquias através da necessidade do mercado, mas diferente do franqueado B esta necessidade estava interligada ao fato de que não tinha na região, uma franquia de relógios exclusiva para homens:

"Primeiramente fiquei pesquisando o que não teria na cidade [...] então eu fui pesquisando, primeiramente eu vi a Cacau Show, mas acabou não dando certo porque eu encontrei um ponto na cidade, no centro da cidade, mas eles acharam que o aluguel era muito alto e depois eu passei pra [...] relógio, assim, eu achava que era mais voltada pra homens na época, por que mulher tem várias coisas [...] geralmente todo homem usa um relógio, aí assim, não têm nada pra homem por que não abrir uma coisa pra homem [...]" (Franqueado B)

É interessante abordar que antes de estar incluído na rede franqueadora da qual faz parte, o franqueado C buscou outras redes para capitalizar seus recursos, como ele mesmo aborda a procura e até mesmo o início das negociações com uma marca do segmento de docerias e sorveterias.

Sendo um entrave para continuar o processo de negociação o fato de o ponto escolhido ter um custo de locação muito alto, fazendo onerar a operação e conseqüentemente à lucratividade. É interessante também notar o suporte que esta marca anteriormente buscada ofereceu não se importando esta, em somente realizar o fechamento do contrato para captar os recursos financeiros do franqueado, prezando desta forma a continuidade da operação no longo prazo.

É notório sentir através de suas palavras que ele não tinha experiência no segmento que hoje se encontra, mas que isso não foi um empecilho para seguir em frente e oferecer ao mercado, produtos que atendessem a necessidade do nicho.

A franqueada D entrou no setor de franquias principalmente pela razão de já ter trabalhado anteriormente no segmento da qual atua hoje, corroborando com Wegner (2016)

que comenta o fato de que sem a expertise necessária o negócio não tende a oferecer bons resultados nas questões gerenciais e operacionais:

"[...] eu, por exemplo, já era lojista de ótica em Brasília onde eu morava [...] nós éramos outro nome, identidade própria [...] quando você abre um negócio você não abre pra ter prejuízo, então todo mundo começa um negócio a partir daquilo que se identifica então a minha identidade é o ramo ótico [...] Então eu entendo que a franquia no meu ponto de vista [...] foi um presente na minha vida, porque eu sempre fui lojista de ótica, antes funcionária e agora lojista" (Franqueada D)

É interessante notar que a franqueada antes de estar na rede de óticas que está hoje, estava atuando com uma loja de marca própria dela e, além disso, saiu da região Centro-Oeste do país para empreender no Nordeste. Ressalta-se também o fato de que em suas palavras o quesito identificação com o segmento no qual irá investir é importante, pois ninguém quer perder recursos financeiros quando se abre uma loja e isso torna-se mais provável quando o investidor-empreendedor não entende do setor que vai atuar.

Tabela 12-Franqueado possui outras unidades

A	B	C	D
Não	Não	Sim	Sim

Fonte: Autor

Em relação se o franqueado possui outras unidades ou não, o franqueado A não detém de outras unidades justamente pelo fato de a sua ser a primeira, estando na mesma situação o franqueado B. Já o franqueado C tem outras unidades da mesma marca no Caruaru Shopping e de outra marca inserida no mesmo grupo da franqueadora neste centro de compras e no Shopping Difusora. A franqueada D tem outras unidades espalhadas em Caruaru e cidades circunvizinhas:

"[...] as coisas foram expandindo e agente foi abrindo: Santa Cruz, Surubim, Limoeiro, Carpina, Timbaúba, Garanhuns, Arcoverde, Serra Talhada, Salgueiro, Palmares, Ouricuri e Araripina" (Franqueada D)

Tabela 13-Ocupação anterior ao cargo atual

A	B	C	D
Gerente	Gerente	Gerente	Empresária

Fonte: Autor

Tabela 14-Tempo exercido na ocupação anterior

A	B	C	D
2 anos	8 anos	6 anos	9 anos

Fonte: Autor

Ocorre que as antigas ocupações dos franqueados eram em cargos de gerência, tornando homogêneo o perfil dos entrevistados neste aspecto, assim como da franqueada D, que não era gerente, mas atuava em cargo de gestão como empresária de sua loja. Ela aborda que mesmo antes atuando no segmento de óticas ela participava concomitantemente de outro setor, mas que deixou este último por não poder oferecer suporte igual aos dois empreendimentos:

"[...] eu tinha mais um negócio além de ótica que eu deixei, era a confecção, deixei pra me dedicar só a ótica, não vejo fundamento você se dividir em dois negócios totalmente diferentes, acaba que nem um nem outro" (Franqueada D)

O franqueado A atuou durante um período de dois anos como gerente e o franqueado B ressalta sua experiência de oito anos em gerência: *"Sempre trabalhei com varejo [...] e funções antes além de comerciais era [...] gerente de loja de varejo [...] variou entre móveis, eletroeletrônicos ou até mesmo outros utensílios [...]"*, já o franqueado C aborda que atuou como gerente durante 6 anos, variando entre lojas de móveis e outros segmentos e a franqueada D exerceu a função durante 9 anos.

Tabela 15-Fatores Determinantes para o processo de escolha do setor de *franchising*

A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócio; • Marca; • Mercado; • Lucratividade Alta; • Experiência no Segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Marca; • Segurança no sistema; • Experiência no Segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócio; • Segurança no sistema; • Marca; • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Marca; • Experiência no Segmento; • Parentesco com o Franqueador; • Modelo de Negócio; • Mercado; • Padronização dos Processos; • Lucratividade Alta

Fonte: Autor

Em relação aos fatores que foram determinantes para que os entrevistados estivessem inseridos no setor de franquias, o franqueado A aponta como principais fatores:

"[...] o modelo de negócio que já "tá" pronto, todo operacional [...] a nossa marca hoje ela existe desde 2009 e até o nome no mercado, ela tem mais de 700 lojas espalhadas pelo Brasil [...], ou seja, já têm um nome criado, já têm uma marca, já têm um modelo operacional criado [...]" (Franqueado A)

Apontada como um dos fatores, a marca foi levada em consideração pelo entrevistado, assim como a operacionalização do negócio que já é padronizada, ratificando os estudos de Seles e Lourenzani (2009): são várias razões de se optar no investimento em *franchising*: o privilégio da marca assim como o seu progresso no mercado e representatividade [...] e a padronização cedida pela rede.

Ele também aborda a capacitação que obteve na sede da franqueadora, estando de acordo com as pesquisas de Wegner (2016) em que o franqueador detém da experiência e esta é transferida ao franqueado através de: detalhamento dos processos internos através de tutoriais, noções de práticas de venda mais eficazes, condutas de prospecção e abordagem de clientes de forma mais efetiva além de assessoria nas operações internas

"[...] têm um treinamento aí na loja parceira, na loja que é em São Paulo até e posteriormente [...] é bem simples "né" e pela sua simplicidade e pela também a aceitação que têm "né" nesse mercado de açaí hoje e o mercado também de Milk Shakes, também é um mercado excelente é um mercado que também têm uma lucratividade alta e contando também com a experiência que eu já tive com esse mercado eu aderi, eu aceitei sim a proposta e é um bom negócio" (Franqueado A)

Em relação aos principais fatores, o franqueado B aborda os seguintes para sua decisão de investir em uma franquia e entre eles a segurança do formato de franquia, corroborando com Lavieri, Corrêa e Cunha (2015) que relatam o *franchising* como um sistema que oferece melhores resultados em comparação a negócios tradicionais:

"Parceria, parceria é fundamental hoje porque o termo franquia existe parceria e o comércio não "tá" bem [...] então uma boa franquia, uma boa escolha é um investimento que você faz com parceiros, você não "tá" só, não é um tiro no escuro, por isso franquia, por isso eu optei por franquia [...] eu iniciei no trabalho de colchoaria, achei interessante, vi a necessidade do nosso cliente [...]" (Franqueado B)

O franqueado B tratou de um aspecto que no setor de franquias é bem visível e notado por todos que fazem parte do universo em questão, sendo este o aspecto da parceria que ocorre tanto internamente nas redes franqueadoras como entre estas e todo o mercado de franquias brasileiro, assim como cita Dias (2004) e Rocha (2010) *apud* Smaniotto (2015) que se referem ao sistema de *franchising* brasileiro como uma estrutura em que ocorre cooperação generalizada o que faz influenciar de maneira positiva o desempenho do setor.

Pode ser notado também que ao tratar do comércio de uma maneira geral e dizer que este não está bem o franqueado ratifica a importância da franquia como maneira mais segura de investir em um negócio.

No que se refere ao franqueado C, este, aborda os principais fatores, que estão de acordo com o que a lei de Franquia preconiza no aspecto da caracterização do modelo de negócio: franquia é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente [...] e eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador [...] (BRASIL, 1994)

"Bem eu queria começar alguma coisa já com algum suporte "né" eu não tinha noção o quanto era difícil [...] mas graças a Deus eu dei o tiro certo por que eu acredito que se não fosse franquia eu já teria fechado e foi muito difícil e ainda "tá" sendo [...] têm que ter muito trabalho, então assim, eu quis ter um suporte "né" uma marca conhecida, um marketing já definido, um planejamento [...] aqui em Caruaru é bem forte [...] a marca e a situação de não ter uma franquia de relógios na cidade [...]" (Franqueado C)

Mais uma vez ratifica-se que o franqueado C não tinha experiência no segmento que está atuando, revelando isso através de suas palavras. Mas que segundo ele mesmo sem a experiência no setor algo fundamental foi o suporte que a rede ofereceu além dos demais aspectos relativos à marca, marketing e necessidade do mercado. E outro ponto que chamou

bastante atenção foi de ele ter dito que se não fosse franquia já teria fechado, mostrando mais uma vez a resiliência do modelo de negócio.

O franqueado C apontou quatro implicações das cinco apontadas por Broyles, Schumann e Leingpibul (2009) no que se refere à marca: diminuição do risco antes da deliberação efetiva da compra, confiabilidade pré-identifica, mediação positiva na decisão de compra e influência benéfica no procedimento da compra. E por fim a franqueada D aborda os principais fatores de se investir em uma franquia:

*"[...] eu acho que o ponto de partida da franquia é **entender vantagem de estar em grupo** [...] nós temos o **parentesco com o franqueador** [...] Então assim, estar em franquia é interessante por isso, nosso ponto de partida foi entender que a **marca sendo um pouco maior**, o nome sendo reconhecido em mais cidades sem dúvida nenhuma vai garantir **um respeito maior** e você tá em grupo, você **rateia compromissos** [...]"* (Franqueada D)

Fazendo referência a citação de Combs, Castrogiovanni e Michael (2004 *apud* WEGNER, 2016) que abordam o *franchising* como uma estrutura em conexão atuando para mitigar os custos envolvidos na implementação de lojas próprias, sendo um destes custos o de publicidade e propaganda. E mais uma vez o aspecto da parceira foi abordado, tratado justamente sobre a vantagem de estar em grupo que a franqueada citou, além de que foi um impulsionador para estar inserida na rede que hoje atua o fato de ter parentesco com o próprio franqueador. Continuando, a franqueada comenta:

*"[...] quando você entra pra **um grupo que te favorece**, te dando um **respaldo da marca**, você tem muito mais chances de dar certo [...] meus pais, hoje eles já não estão ativos 100%, mas eles trabalham todos os dias, eles vêm pra cá e resolvem uma coisa, resolvem outra, mas a **paixão pela marca** é muito maior do que simplesmente o fato de você ganhar dinheiro[...]"* (Franqueada D)

A franqueada ao tratar a paixão de seus pais pela marca faz referenciar Grace e Weaven (2011) que abordam que o benefício proporcionado pela utilização da marca deve-se sobrepor ao capital aplicado na franquia. Assim como, foi reverenciado o apelo que a marca oferece para uma maior segurança na hora de investir, tanto pela qualidade, que esta, já estabeleceu no mercado quanto por sua grandiosidade no que se refere a unidades espalhadas por todo território nacional, dessa forma oferecendo ao mercado um respeito muito maior, como ela mesmo aponta.

*"[...] então eu avalio a franquia como 50% de um negócio de sucesso, os outros 50% é como você vai gerenciar esse negócio, de que forma você vai colocar todas essas **regras da franquia em prática**, de que forma que você vai fazer com que sua equipe compre essas idéias também e concorde com seu pensamento [...] então a franquia pra mim é super interessante, a **marca é forte**, eu gosto do **negócio**, **consegui uma equipe que comprou minhas idéias** e a **rentabilidade de uma***

franquia também é interessante, como a gente começou a conversar, quando você compra em grupo, você tem certas vantagens, você consegue que cada um dos fabricantes queira vender só pra você [...]" (Franqueada D)

Santos e Teixeira (2005) ratifica as vantagens de estar em grupo, pois através do agrupamento ocorre uma diminuição nos custos, representatividade no mercado e poder de barganha junto aos fabricantes. A entrevistada apontou uma nuance que está intimamente ligada a percepção de qualidade pelos clientes que é o atendimento da equipe.

Como ela mesmo comenta metade a marca proporciona que é despertar o desejo de entrar na loja, mas a outra metade deve-se a equipe que tem que atuar da mesma forma como todos que trabalham na rede atuam, sintetizando assim na padronização e ela complementa com a demonstração dos resultados positivos ao dizer que a rentabilidade é interessante.

Tabela 16-Determinância dos *royalties* e taxa de franquia

A	B	C	D
Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: Autor

Em relação aos *royalties* e a taxa de franquia se foram determinantes para escolha da rede franquadora em que estão inseridos o franqueado A aborda que sim foram determinantes pelo seguinte motivo:

"[...] por conta dessas facilidades aí de não cobrarem algumas taxas aí de royalties, a taxa da franquia etc. Foi um dos fatores também que nos atraiu há aderir a essa parceria com essa marca aí" (Franqueado A)

O franqueado B acredita que os pontos abordados **não** foram determinantes, pois estes são indissociáveis em uma relação de franqueador e franqueado, sendo, portanto, inevitável. Assim em suas palavras é um custo sim, mas um custo tolerável, pois há a necessidade de realiza-lo para obter a cooperação com a marca e ele ainda fala que os pontos como taxa de franquia e *royalties* podem ser tratados como quesitos que irão ao passar do tempo oferecer vantagens e tranquilidade para o franqueado:

*"Taxa de Franquia, como qualquer outra taxa, impostos "né", alugueis, enfim sempre dificulta um pouco, mas **faz parte da caminhada**, mas que realmente taxa de franquia atrapalha um pouco, **mas o meio é esse pra se obter parceria comercial** é uma exigência então a agente se vê tendo que arcar com isso aí [...] existe regras de franquia, franqueador para franqueados, mas essas regras não são também coisas do outro mundo não, **são coisas associáveis, coisas que vão trazer bem-estar e produtividade no dia a dia**" (Franqueado B)*

Já o franqueado C revela sua insatisfação com a taxa de franquia cobrada, pois o valor pago foi muito acima do que se paga hoje, mas trata os *royalties* como suportáveis de acordo com o Custo da Mercadoria Vendida (CMV):

*"[...] os royalties eu não acho **nem tão importante** o importante é o CMV por que se o custo é bem baixo e tenho sei lá geralmente é 3%, 5% de royalties, se o royalties for 20% mas a mercadoria é bem baixinha **dá pra suportar**" [...] A taxa de franquia também porque assim, por exemplo eu na época eu paguei 40 mil de taxa de franquia se eu não me engano, é caro, assim pra o porte, em um quiosque "tudinho", agora eles estão cobrando 20 mil só[...]" (Franqueado C)*

Bernard (2000) cita que a taxa de franquia é paga ao final das negociações com o franqueador e sendo ela necessária em algumas redes para garantir o direito de utilização da marca. A franqueada D aponta que os itens foram importantes para escolha da rede franqueadora justamente pelo fato de ela não ter pago a taxa de franquia, e acredita que os *royalties* são uma remuneração justa para a franqueadora:

"[...] eu não paguei o direito de usar a marca [...] a maioria dos franqueados hoje não pagaram pra estar dentro da franquia, à franquia ainda não tem essa visão de querer que você pague pra entrar no negócio por que ela entende que vai valer muito mais a pena alguém trabalhar bem, eu comprar bastante pra que eles tenham um retorno de tudo que eu compro [...] é assim que todas as franquias funcionam, com esse pagamento de rebate [...]" (Franqueada D)

Nas palavras da franqueada, a rede prima mais o giro de produtos que cada unidade oferece do que o desembolso de taxa de franquia para adquirir o direito de operar conforme os padrões da marca. Evidenciando a vantagem de comprar em grupo, pois tudo que a franqueadora compra repassa aos franqueados com um custo muito mais baixo, pois é comprado em grandes quantidades e nisso através desse repasse ela ganha em cima de cada operação para cada unidade do grupo.

"[...] quanto aos royalties que são mensais eu considero justo em cima da operação [...] então eu tenho uma taxa de royalties x aqui em Caruaru, em Garanhuns minha taxa é considerada igual pelo número de lojas que eu tenho [...] a única coisa que [...] não é 100% aprovado pelos franqueados é a questão do rateio de mídia [...] tem vários franqueados pedindo essa mudança, então no meu ponto de vista esse é o único ponto que seja negativo [...] não tem mais nada que me deixe insatisfeita quanto à franquia, de forma alguma" (Franqueada D)

Algo interessante a ser evidenciado é que os *royalties* na rede da franqueada são cobrados de acordo com o porte da cidade na qual a unidade está instalada se identificando com o que Shane (1998) trata, pois para ele os *royalties* devem ser cobrados de acordo com a realidade na qual o franqueado se encontra, fazendo com que assim não o onere e atrapalhe a operação com um custo muito elevado nesse quesito.

E sobre o rateio de mídia a franqueada esboça sua insatisfação, pois se sente prejudicada no critério de divisão desse custo com publicidade e propaganda, pois segundo ela esse dispêndio é feito de maneira igualitária para todos os franqueados da rede, diferentemente dos *royalties* que são mais específicos.

Tabela 17-Resultado atual seria o mesmo se as operações fossem iniciadas através de um negócio que não tivesse apoio de rede franqueadora

A	B	C	D
Não	Não	Não	Não

Fonte: Autor

Sobre a relação entre e o resultado atual da franquia ser positivo justamente pelo fato de estar inserido no sistema de *franchising* o franqueado A aborda da seguinte maneira:

"[...] como essa empresa atua desde [...]1999, ou seja, ela já tem uma vasta experiência aí que nos passou "né" e em 2009 ela começou aí a atuar nesse modelo de parceria de franquia "né" e assim eu acredito que o resultado seria totalmente diferente "né" [...] seria um pouco complicado porque a nossa empresa ela tem uma estrutura completa "né" de marketing, logística e, ou seja, entre outros, comercial, que nos dá um apoio aí 100% [...]" (Franqueado A)

O franqueado ressalta a experiência de mercado da franqueadora e ratifica que o resultado positivo hoje é devido ao fato de estar inserido em um modelo de franquia, modelo este que proporciona inúmeros benefícios tanto operacionais como de mídia. O franqueado B acredita que o resultado não seria o mesmo, mas reitera que se fosse pra iniciar sem suporte de rede franqueadora, começaria escolhendo o ramo alimentício:

"Olha, uma franquia em si você sempre depende de uma marca, mas se fosse pra optar em inicializar do zero, sem nenhuma formação, ou sem nenhuma parceira até, que uma franquia em si ela já tem parceria [...] o ramo alimentício ele tem mais movimento, ele movimenta mais rápido o capital de giro é menor, o retorno é mais rápido, basicamente é isso [...]" (Franqueado B)

O franqueado C comenta o fato de que alguns empresários não pagam o Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) entre outros tributos inerentes a operação nos ditames da lei, isso fazendo com que no mesmo segmento outros possam vir a dar certo, mas estarão operando na ilegalidade e fica evidente ao final do relato que para crescer e permanecer no mercado sem ser de forma ilegal tem de ser através de uma franquia:

*"[...] eu vejo muita gente começando sem franquia e até dá certo [...] eu não "tô" por dentro do negócio, mas geralmente é por que não paga imposto, sem pagar imposto fica fácil, aí fica vendendo sem nota, compra sem nota aí é fácil, agora se você trabalhar certinho eu acredito que **têm que ser franquia, tem que ser franquia por que se não você leva uma "porrada" grande**" (Franqueado C)*

A franqueada D aborda que o resultado não seria o mesmo se estivesse fora de um grupo como a franqueadora de sua marca, corroborando com Shane (2005) que denota a diminuição de inseguranças e ameaças através do acompanhamento das especificações e diretrizes que o franqueador exige:

*"[...] a franquia ela te permite assim, fala que você tem tal área pra explorar, seu território é esse aqui, vai lá e faça um bom trabalho e óbvio padroniza[...] então além de você ter a segurança de que tá investindo em uma marca que já pegou no **Brasil**, eu vou entrar pra tal negócio por que a marca já é conhecida então eu tenho certeza que vai dar certo[...]" (Franqueada D)*

Tabela 18-Interesse em abrir outras unidades

A	B	C	D
Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Autor

Sobre o interesse em abrir outras unidades, grande parte dos franqueados foram unânimes ao falar que sim teriam o interesse em expandir a operação atual, sendo apenas o entrevistado A recuso sobre a abertura de novas lojas: *"Na realidade eu tenho outros projetos, essa aqui no caso é meu porto seguro é onde eu tenho a minha **"rendazinha"** [...] mas eu penso em outros projetos [...] tenho outros projetos em mente"*. (Franqueado A)

Bernard (2000) aponta como um dos elementos ao se investir em uma franquia o fato do acréscimo de renda, componente esse citado pelo franqueado A. Já o franqueado B aborda o aspecto social que sua operação tem, e nisso ratificando sua intenção em abrir novas unidades, além de que em suas palavras deve-se sempre procurar crescimento e expansão:

"[...] a gente nunca deve cruzar os braços a gente sempre têm que procurar expandir, crescer, oferecer algo mais a sociedade e aos clientes "né", fazer um trabalho social porque outras pessoas que trabalham conosco dependem também desse conjunto "né", dessa ordem de trabalho, desse fator trabalho então a idéia é essa, crescimento" (Franqueado B)

O franqueado C mostra as dificuldades que já enfrentou, mas reitera que tem interesse em expandir suas atividades, principalmente em outras cidades da região agreste pernambucana, assim como em outro estado e também comenta o fato de que mesmo na crise suas unidades estão oferecendo resultados positivos:

"[...] eu já levei muita "porrada" sabe[...] por que é difícil, quando você vai melhorando leva uma "porrada" e você fica tonto, mas graças a Deus agora tá caminhando, mesmo na crise eu "tô" caminhando bem, eu penso muito em Campina Grande, em Garanhuns, cidades próximas assim[...]" (Franqueado C)

A franqueada D demonstra o interesse em adentrar novas localidades, mas cita que a expansão deve ser realizada de forma planejada, pois caso não seja pode-se depois arcar com demasiados prejuízos:

"Nós temos praças reservadas [...] existia uma previsão, mas depois de 2017 a gente "opa pera" aí, vamos olhar aqui, é a história do medo, você confia na marca, mas você também tem que ter uma série de fatores a serem avaliados, tu tem que avaliar por que se você vai entrar em uma cidade X[...] tem todo um contexto ali inserido pra que o seu negócio "dê" certo, tem o lugar que você está querendo apostar, será que essa cidade realmente é a ideal, tem o momento daquela cidade, tem sua equipe[...]" (Franqueada D)

Nesta seção pode-se perceber que os franqueados foram francos em suas respostas e corroboraram com o que a teoria diz sobre o tema franquias. Pode ser evidenciado que o perfil dos franqueados, grande parte deles já tem certa maturidade no quesito idade e, além disso, estes tiveram ou a oportunidade de concluir uma graduação ou estão ainda vivenciando esta conquista; outro ponto analisado que foram suas antigas ocupações trouxe uma perspectiva significativa, mostrando que vários deles atuavam em cargos de gestão e em grande parte destes durante um período superior a seis anos.

Pode ser demonstrado os motivos principais que fizeram com que os franqueados iniciassem no setor de franquias, sendo destaque o fator experiência passada e a própria necessidade que o mercado estava tendo naquele determinado segmento. Sobre os fatores determinantes, fatores nos quais tiveram um maior peso na hora de decidir por entrar no setor de franquias todos foram ou equitativos ou simétricos em determinados itens: **marca modelo de negócios e experiência no segmento**; sendo os outros itens importantes para alguns, mas não tão importante para outros.

No que se refere à taxa de franquias e os *royalties* grande parte dos entrevistados concordaram com o fato de estes pontos terem sido importantes para escolha de determinada franquia de determinada rede. E uma resolução considerável foi saber que o resultado positivo hoje de todos os entrevistados deve-se ao fato de estarem estabelecidos no setor de franquias brasileiro, resultado esse que pode corroborar para a abertura de novas unidades franqueadas.

A próxima seção será necessária para ratificar ou retificar a solução do problema de pesquisa e, por conseguinte a pergunta de pesquisa, se esta foi ou não impugnada. E se o objetivo geral deste presente trabalho científico foi alcançado, haverá também em sequência as sugestões para futuras pesquisas no tema franquias e em especial sobre os fatores determinantes no processo de escolha do setor de *franchising* pela perspectiva dos franqueados.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho pôde atingir a resolução do problema de pesquisa proposto e por meio do seu objetivo geral alcançado foi possível: identificar quais fatores foram determinantes para a escolha do setor de *franchising* pela perspectiva de franqueados inseridos em Caruaru-PE. E através deste responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais fatores foram determinantes para a escolha do setor de *franchising* pela perspectiva de franqueados inseridos em Caruaru-PE?

Sendo estes os fatores que para os franqueados foram determinantes para a escolha do setor de franquias: **marca, modelo de negócio e experiência no segmento** além de citar que cada ponto teve sua relevância na análise do franqueado para que, este, pudesse estar inserido no setor. Abaixo segue a tabela de fatores:

Tabela 15-Fatores Determinantes para o processo de escolha do setor de *franchising*

A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócio; • Marca; • Mercado; • Lucratividade Alta; • Experiência no Segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Marca; • Segurança no sistema; • Experiência no Segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócio; • Segurança no sistema; • Marca; • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Marca; • Experiência no Segmento; • Parentesco com o Franqueador; • Modelo de Negócio; • Mercado; • Padronização dos Processos; • Lucratividade Alta

Fonte: Autor

A **marca** na perspectiva dos franqueados foi importante, pois para eles quando uma rede prima pela marca oferecendo reconhecimento perante o mercado, a tomada de decisão e a segurança em investir são maximizadas. Este ponto foi tratado também como importante, pois há uma correlação direta entre os produtos e serviços que a franqueadora oferece e a qualidade que estes dispõem para o consumidor final por intermédio da marca.

O **modelo de negócio** foi levado em consideração por ser algo mais padronizado e com processos bem definidos, tornando-se um ponto positivo em relação a empresas que

iniciam suas atividades sem apoio de rede franqueadora. Mesmo que o franqueado não tenha a expertise no segmento da franquia, este, pode atuar, o que justifica a citação deste quesito como determinante para os franqueados terem se inserido no setor de *franchising*.

O terceiro ponto citado foi à **experiência no segmento** da franquia na qual o franqueado atua, esse item foi levado em consideração por se tratar de algo lógico, mesmo que o candidato a franqueado não tenha experiência ele pode ingressar no setor. Mas é claro que o candidato vai preferir um segmento que ele já conhece e têm domínio do que outro que ele não tenha tanta expertise, o que foi corroborado na análise.

Algumas redes utilizam de uma análise mais qualificada para novos ingressantes, mas tendo essa facilidade de aprendizado o candidato sente-se mais confortável em continuar com a negociação.

Outros pontos levados em consideração pelos franqueados, mas que não foram equitativos em todas as respostas foram os aspectos da **lucratividade e segurança no sistema de *franchising***: a lucratividade que o formato de negócio oferece possibilita ao franqueado ânimo para continuar no setor, pois tendo uma margem líquida interessante, as chances de continuar expandindo suas operações são maiores; influenciando positivamente todo o agregado social e econômico.

Como foi abordado no presente trabalho o aspecto da segurança no sistema é algo que influenciou alguns franqueados, pois sabendo o que a rede franqueadora oferece, com todo o suporte de *know-how*, processos padronizados, mídia e divulgação o franqueado sente-se mais confortável em prosseguir com as negociações até o fechamento do contrato com a rede. Além de que esse aspecto faz pesar principalmente naqueles que não possuem capacidade de gestão, mas que mesmo sem esse atributo podem gerir suas unidades de acordo com o suporte que a rede dispõe.

Essa pesquisa pôde fechar uma lacuna presente no tema franquias, explorando um tópico não tão presente nos estudos, assim como se deteve a identificar os fatores determinantes para o processo do setor de *franchising*, para que as redes franqueadoras possam oferecer soluções que estejam de acordo com o que o franqueado acredita ser mais importante para ingressar no setor.

Além de vedar esta lacuna, o presente trabalho também foi de extrema valia para seu autor-pesquisador, pois através do estudo ele pôde ter uma noção mais clara sobre o tema franquias e seus variados aspectos. Com isso tendo a possibilidade de que ao no futuro o

mesmo ingressar no setor, este, já tenha identificado os pontos mais importantes em uma relação saudável de franqueado e franqueador, trazendo segurança para sua escolha e decisão.

Percebeu-se que a maior preocupação dos franqueados analisados ao entrar no setor de franquias foi o aspecto operacional do negócio, justamente pelo fato de seus processos já serem padronizados.

Houve algumas limitações para a realização deste trabalho, sendo uma destas o fato de que alguns franqueados inseridos na cidade não tiveram o interesse em participar da pesquisa por estarem receosos com a divulgação de informações da empresa. Outra limitação foi que alguns franqueados prospectados não puderam participar da pesquisa, pois estes não eram residentes da cidade, em que grande parte deles estavam residindo na capital do estado de Pernambuco, interferindo deste modo para a realização de entrevistas presenciais com o pesquisador.

Algo que também foi limitante, mas nada que não pudesse ser superado foi o fato de que os estudos sobre o tema franquias ainda são muito moderados no país, com isso incrementando o nível de dificuldade para a realização da pesquisa que compôs o referencial teórico. Vale mencionar o incansável esforço da Associação Brasileira de *Franchising* para o desenvolvimento do modelo de negócio no país, está sendo de tamanha importância para aprimorar e expandir as franquias nacionais.

6.1 Pesquisas futuras

Para pesquisas futuras é recomendado uma análise mais quantitativa do tópico tratado nesse estudo para com isso corroborar com resultados mais consistentes de uma gama maior de franqueados, podendo assim obter generalização acerca do objeto de estudo ou refutar a análise dos fatores determinantes.

Outra sugestão é através destes estudos tentar assimilar o perfil comportamental do franqueado com os fatores que por ele foram tratados como mais relevantes na análise e escolha do setor de *franchising*, com isso identificando divergências ou consistências. É necessário que maiores esforços sejam lançados para poder compreender melhor este grande setor que movimenta de forma excepcional o mercado de bens e serviços do país.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

ABF. **Números do *franchising* mostrando o desempenho do setor**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

Aaker, D. A. (1996). **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 137-144. Associação Brasileira de Franchising. (2013). Guia de Franquias: Microfranquias. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/microfranquias>

Aaker, D. A. (1991). **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York : Free Press.

ALON, I. The use of franchising business: US Based retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 111-122, 2001.

Broyles, S. A., Schumann, D. W. e Leingpibul, T. (2009). Examining brand equity antecedent/consequence relationships. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, 17(2), 145-162.

BIBLIOTECA IBGE. **Demografia das empresas**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98073.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

BERTUCCI, Janete Lara De Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: Ênfase na Elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 01-113 p.

Barroso, L.F. (2002). **Franchising Direito**. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Burand, D., Koch, D. W. (2010). **Microfinancing: A Business Approach to Fighting Poverty**. Franchise LJ, 30, 24.

Bernard, D. A. (1993). Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. **Revista de Administração de Empresas**, 33(4), 18-31.

BERNARD, D. A. **Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 2000.

BERMAN, B.; EVANS, J. **Retail management**: a strategic approach. New York: MacMillan, 1998.

CIDADES IBGE. **Caruaru**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/2604106>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L.G. **Franchising: uma estratégia para expansão dos negócios**. Premier: São Paulo, 2006.

COUGHLAN, A. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Combs, J. G., Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. **Journal of Management**, 29(3), 443-465.

Combs, J. G., Michael, S. C., Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, 30(6), 907-931.

Carney, M., Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, 12(8), 607-629.

Dant, R. P., Grünhagen, M., Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. **Journal of Retailing**, 87(3), 253-268.

Dahab, S. (1996). **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade.

DANTAS, M. L. R. et al. UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO FRANQUEADORFRANQUEADO COM BASE NAS LACUNAS DA QUALIDADE DO SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DO SETOR FARMACÊUTICO. **RACE**, Joaçaba, v. 142, p. 677-706, mai./ago. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37482/um-modelo-de-avaliacao-do-relacionamento-franqueador-franqueado-com-base-nas-lacunas-da-qualidade-do-servico--um-estudo-de-caso-em-uma-rede-do-setor-farmaceutico>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

ELANGO, B.; FRIED, V. Franchisign research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

Fairbourne, J. S., Gibson, S. W., Dyer, W. G. (Eds.). (2007). **MicroFranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Gibbs, G. (2009). **Análise de dados qualitativos**: Coleção Pesquisa Qualitativa. São Paulo: Bookman.

GLOBO. **Como é o processo seletivo das redes de franquias**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/noticia/2015/10/como-e-o-processo-seletivo-das-redes-de-franquias>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

IBGE. **Indicadores conjunturais em 2017** . Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

IFA. **What is a franchise**. Disponível em: <<https://www.franchise.org/what-is-a-franchise>>. Acesso em: 21 maio 2018.

Joachimsthal, B., Aaker, D. (2001). **Como construir marcas líderes**, São Paulo: Futura.

JUSBRASIL. **Art. 113 do código civil - lei 10406/02**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10722821/artigo-113-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, 3(4), 305-360.

Kistruck, G., Webb, J., Sutter, C., Ireland, R. (2011). Microfranchising in base of the pyramid markets: institutional challenges and adaptations to the franchise model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35 (3), 503-531.

LAVIERI, Carlos Amorim; CORRÊA, Hamilton Luiz; CUNHA, Julio Araújo Carneiro Da. CONTROLE E DESEMPENHO DE FRANQUIAS: UM ESTUDO SOBRE AS ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL REALIZADAS POR FRANQUEADORES. **REGE** São Paulo – SP, v. 22, n. 3, p. 339-357, jul./set. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38335/control-e-desempenho-de-franquias--um-estudo-sobre-as-atividades-de-avaliacao-de-desempenho-organizacional-realizadas-por-franqueadores>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. 1997 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2004.

Leite, R. C. (1991). **Franchising na criação de novos negócios** (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P.J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. **Journal of Retailing**, v.70, n.2, p.97-113, Summer 1994.

Mendelsohn, M. (1994). **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado**. São Paulo: Nobel, 2006.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P.G. **Empreendedorismo e Franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?**. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 11, p. 131-153, 2010.

MADANOGLU, M.; LEE, K.; CASTROGIAVANNI, G. J. Franchising and firm financial performance among U.S. restaurants. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 406-417, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2011.02.003>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

Milman, F. (1996). **Franchising: Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Porto Alegre: Livraria do Advogado.

McAlister, L., Srinivasan, R., & Kim, M. (2007). Advertising, research and development, and systematic equity risk of the firm. **Journal of Marketing**, 71(1), 35-48.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2011). Brand relationship and brand equity in franchising. **Industrial Marketing Management**, 40(7), 1103-1115. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.09.004

Nijmeijer, K. J., Fabbricotti, I. N., & Huijsman, R. (2014). Making franchising work: a framework based on a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, 16(1), 62-83. doi: 10.1111/ijmr.12009

Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become whollyowned chains. **Journal of Retailing**, 44(4), 69-83.

OLIVO, R. L. D. F. et al. AVALIAÇÃO DE FRANQUIAS EMPRESARIAIS POR MEIO DE MÚLTIPLOS DE RECEITA: UM SACRILÉGIO ACADÊMICO DESCULPÁVEL. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 2, 201./mar. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42265/avaliacao-de-franquias-empresariais-por-meio-de-multiplos-de-receita--um-sacrilegio-academico-desculpavel>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

PORTAL DO *FRANCHISING*. **Portal do franchising**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

PORTAL DO *FRANCHISING*. **Como funciona o processo seletivo de uma franquia**. Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/franquias/como-funciona-o-processo-seletivo-de-uma-franquia/>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

PORTAL DO *FRANCHISING*. **Veja os números do *franchising* 2015 e confira a evolução do setor no mercado brasileiro** . Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/numeros-do-franchising-2015/>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

PLANALTO. **Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 30 mai. 2018.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015. 49-144 p.

ROSEMBLOON, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.

Ribeiro, A.; Galhardo, M.; Marchi, L.; Imperatore, L. G. (2011). **Gestão Estratégica do Franchising: Como construir Redes de Franquia de Sucesso**. São Paulo: DVS.

Rudio, F. V. (1998). **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes.

Sen, K.C. **The use of initial fees and royalties in business-format franchising**. *Managerial and Decision Economics*, Hoboken, v. 14, n. 2, p. 175-190, Mar./Apr. 1993.

Schwartz, J. C. (2003). **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SANTOS, C. F. Franchising como forma de empreendedorismo. 2002. Disponível em: <<http://www.centercon.cnt.br/downloads/franquia.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

Singh, M., Faircloth, S., & Nejadmalayeri, A. (2005). Capital market impact of product marketing strategy: evidence from the relationship between advertising expenses and cost of capital. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 33(4), 432-444. doi: 10.1177/0092070305277380

SELES, B. M. R. P.; LOURENZANI, A. E. B. S. Vantagens e desvantagens do sistema de franquias em municípios de pequeno porte: o caso de Tupã (SP). In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 16., 2009, Bauru. Anais. Bauru: SIMPEP, 2009.

Simão Filho, A. (2000). **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais** (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Shane, S.A. **Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors**. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 39, n. 1, p. 216-234, Feb. 1996.

SANTOS, D. D. dos, TEIXEIRA, R. M. Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado In: **EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 4. 2005, Curitiba, Anais. Curitiba, 2005, p. 1289-1300.

Shane, S. A. **Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise**. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 24, n. 6, p. 717-739, Dec. 1998.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

SIDRA IBGE. **Cadastro central de empresas-CEMPRE**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/quadros/brasil/2015>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

SILVA, T. J. M.; MELO, P. L. R. Valor da Relação com Redes de Franquias: análise comparada entre franquias convencionais e micro franquias. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 2-17, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34768/valor-da-relacao-com-redes-de-franquias--analise-comparada-entre-franquias-convencionais-e-micro-franquias/i/pt-br>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

SMANIOTTO, G. et al. Processo de Formulação Estratégica em uma Rede de Franquias do Setor Farmacêutico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia-RIAE**, [SL], v. 14, n. 4, p. 78-92, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39126/processo-de-formulacao-estrategica-em-uma-rede-de-franquias-do-setor-farmacaceutico>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

Shane, S. (2005). **From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company**. NJ: Prentice Hall.

Telles, R. (2004). **Posicionamento e reposicionamento da marca: Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. São Paulo. Tese de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

VANCE, P. S.; FAVERO, L. P. L.; LUPPE, M.R. Franquia Empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v. 43, p. 59-71, 2008.

WEGNER, D. et al. Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais. **Revista de Administração da UNIMEP**, [S.L], v. 14, n. 1, p. 80, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40952/cooperar-vale-a-pena--uma-analise-comparativa-do-desempenho-de-empresas-em-rede--participantes-de-franquias-e-empresas-individuais->>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

APÊNDICE A-ROTEIRO DE ENTREVISTA

PERGUNTAS
1-Qual sua idade?
2-Qual sua formação?
3-Qual seu estado civil?
4-Qual seu cargo na unidade?
5-Qual o ano de fundação da unidade?
6-Como iniciou no setor de franquia?
7-O franqueado possui outras unidades?
8-Antes de estar neste cargo qual era sua ocupação?
9-Qual o tempo exercido nesta ocupação?
10-Quais fatores foram determinantes para o processo de escolha do setor de <i>franchising</i>?
11-Os <i>royalties</i> e a taxa de franquia foram determinantes?
12-O resultado alcançado hoje seria o mesmo se as operações fossem iniciadas através de um negócio que não tivesse o apoio de rede franquadora?
13-Têm interesse em abrir outras unidades?

Fonte: Autor