



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FLÁVIA CRISTIANA SANDES GUEDES

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE FRANQUIAS:
UMA ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DE QUATRO EMPRESAS
DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO NA CIDADE DE SALVADOR**

Salvador
2013

FLÁVIA CRISTIANA SANDES GUEDES

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE FRANQUIAS:
UMA ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DE QUATRO EMPRESAS
DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO NA CIDADE DE SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2013

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Guedes, Flávia Cristiana Sandes

A gestão estratégica de franquias: uma análise do modelo de negócios de quatro empresas do segmento de alimentação na cidade de Salvador. / Flávia Cristiana Sandes Guedes. – Salvador, 2013.

114 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Franchising. 2. Modelo de Negócios. 3. Franquias. 4. Empresas de alimentação. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.8708

FLÁVIA CRISTIANA SANDES GUEDES

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE FRANQUIAS: UMA ANÁLISE DO MODELO DE
NEGÓCIOS DE QUATRO EMPRESAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO NA
CIDADE DE SALVADOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela
seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Manoel Joaquim Fernandes de Barros _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Maria da Graça Pitiá Barreto _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador de de 2013.

Ao meu pai, pela sua eterna presença no meu coração.
À minha mãe, por toda sua dedicação e pelo seu amor incondicional.
Às minhas avós, Alaíde e Arlete, pelas lembranças que deixaram na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pelas oportunidades criadas, por me dar saúde e força para enfrentar todos os obstáculos.

À minha mãe, Maria, por todo o seu amor, pelas belas palavras dadas nos momentos mais difíceis, por nunca me deixar desistir e, especialmente, por ser minha companheira de todas as horas.

Ao meu pai, Normando, que mesmo não estando mais fisicamente entre nós, pela sua presença na minha vida. Agradeço por ter me ensinado que a vida é um eterno aprendizado e que nunca saberemos o suficiente. Sei o quanto está feliz por mais essa conquista.

A minha irmã, Cíntia, e aos meus sobrinhos, Julia e Lucas, pela alegria proporcionada quando penso neles e, especialmente, quando estamos todos juntos.

Ao meu noivo, Thiago, pelos seus ensinamentos e pelo amor recebido nesses 04 anos de convivência.

Aos meus sogros, Denise e Roberto, por serem pessoas tão especiais na minha vida.

À tia Teca, uma segunda mãe, pela sua torcida, pelo carinho e por me ter sempre como uma filha.

Ao Prof. Dr. Augusto Monteiro, pela orientação recebida e por acreditar no meu potencial, sem dúvida a sua ajuda foi indispensável.

Aos franqueados, pela atenção disponibilizada, em especial ao tio Ernarni e tia Verinha, pela ajuda oferecida, pelo carinho e amizade.

Ao Banco do Nordeste, instituição ao qual faço parte, pelo incentivo e patrocínio.

Aos meus colegas de trabalho, em especial a Paulo Henrique, Thaís, Deraldo e Teresinha, pelas experiências compartilhadas no atendimento diário às pequenas empresas. Agradeço ainda ao colega Nelson Moreira, pela oportunidade de trabalhar com esse setor.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para esse momento.

RESUMO

Este trabalho tem como propósito investigar a efetividade do modelo de negócios utilizado pelo sistema de *franchising*. Possui como objetivo geral estudar o estabelecimento de novos negócios sob o modelo de franquias e seus fatores de êxito. Ademais, busca-se de maneira mais específica, analisar o perfil, a motivação e as dificuldades do franqueado bem como os processos gerenciais e os resultados alcançados sob a ótica de aquisição de franquias. Inclui-se neste estudo a análise dos indicadores de desempenho, considerados como críticos de sucesso. A metodologia presente neste estudo mostrou-se como adequada quando o foco está nos fenômenos contemporâneos, inseridos em situações da vida real. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, enviado por *e-mail* e aplicado através de uma entrevista com os franqueados das respectivas empresas. A análise dos dados é realizada de forma predominantemente qualitativa e os resultados deste trabalho, através do referencial teórico, sugeriram uma relação entre a teoria e a prática na gestão de franquias. Dentro desse contexto, foi possível identificar os fatores mais significativos para a obtenção de êxito, considerando a utilização de um modelo de negócio previamente testado.

Palavras-chave: Sistema de Franchising. Modelo de Negócios. Relação Franqueado Franqueador. Análise de Desempenho.

ABSTRACT

This work aims to investigate the effectiveness of the business model used by the franchising system. The general aim is study the establishment of the new business under the franchise model and its success factors. Moreover, more specifically, this work clarify the profile, motivation and difficulties of the franchisee as well as the management processes and results from the perspective of acquiring franchises. The results of this work include the performance indicators considered as critical for the success. Our methodology showed to be appropriate to investigate a context in which the focus is on contemporary phenomena in real-life situations. As an instrument of data acquisition, we used a structured questionnaire sent by e- mail and applied through an interview with franchisees of their respective companies. Data analysis is perform in a qualitative way and the results of this work, through the theoretical framework, showed to present the relationship between theory and the practice in the management of franchises. Within this context, this work is able to verify which the most significant factors for achieving success, considering the use of a business model previously tested.

Keywords: Franchise System. Business Model. Franchisee Relationship X Franchisor. Performance Analysis

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de planejamento estratégico para pequena empresa.....	21
Figura 2 - Evolução do faturamento do setor de franchising	57
Figura 3 - Evolução do número de redes de franquias no setor de franchising.....	58
Figura 4 - Comparativo entre o PIB Brasileiro e o PIB do crescimento do franchising brasileiro	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos estabelecimentos.....	28
Quadro 2 - Principais pontos de conflito entre franqueado e franqueador.....	45
Quadro 3 - Principais vantagens e desvantagens do sistema para franqueador.....	49
Quadro 4 - Principais vantagens e desvantagens do sistema para franqueado.....	49
Quadro 5 - Total de unidades franqueadas	60
Quadro 6 - Resumo sobre as franquias.....	65
Quadro 7 - Condições para aquisição das franquias.....	67
(valores em reais).....	67
Quadro 8 - O perfil dos franqueados	76
Quadro 9 - Fatores motivacionais para os franqueados.....	79
Quadro 10 - Percepção sobre a escolha do segmento pelos franqueados.....	81
Quadro 11 - Dificuldades para abertura de franquias pelo franqueado.....	83
Quadro 12 - Suporte do franqueador para a gestão estratégica.....	86
Quadro 13 - Análise da gestão de estoque dos franqueados.....	89
Quadro 14 - Percepção sobre a gestão de pessoas sob a ótica dos franqueados.....	90
Quadro 15 - Grau de satisfação Franqueado X Franqueador	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de mortalidade de negócios	31
Tabela 2 – Percepção sobre a análise de indicadores dos franqueados	96
Tabela 3 – Tempo médio de retorno de investimento	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.1.1 Planejamento Estratégico	20
2.1.2 Estratégia e Competitividade	23
2.1.3 Inovação em Modelos de Negócios	24
2.2 GESTÃO DE NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)	26
2.2.1 Empreendedorismo	29
2.2.2 Fatores de Insucessos de Pequenas Empresas	32
2.2.3 Fatores Críticos de Sucesso.....	34
2.3 GESTÃO DE FRANQUIAS	36
2.3.1 O Sistema de <i>Franchising</i>	36
2.3.2 Aspectos Motivacionais para Abertura de Franquias.....	38
2.3.3 Relação Franqueado Franqueador	41
2.3.4 Vantagens e Desvantagens do Sistema de <i>Franchising</i>	47
2.3.5 Processos Gerenciais no Sistema de <i>Franchising</i>	50
3 O SISTEMA DE FRANCHISING	53
3.1 HISTÓRICO	53
3.2 EVOLUÇÃO DAS FRANQUIAS NO BRASIL	55
3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO	57
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	61
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
5.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	65
5.1.1 Bob`s	69
5.1.2 Yoggi	71
5.1.3 Mariposa.....	72
5.1.4 Salads Creations	73
5.2 O PERFIL DOS FRANQUEADOS	75
5.3 FATORES MOTIVACIONAIS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA.....	78
5.4 PERCEPÇÃO DOS FRANQUEADOS SOBRE A ESCOLHA DO SEGMENTO	80

5.5 DIFICULDADES DURANTE O PROCESSO DE ABERTURA DE FRANQUIAS.....	82
5.6 PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO	85
5.6.1 Gestão Estratégica	85
5.6.2 Gestão de Estoques	88
5.6.3 Gestão de Pessoas	90
5.6.4 Relação Franqueado Franqueador	92
5.7 ANÁLISE DE DESEMPENHO	95
6 CONCLUSÕES.....	99
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados.....	111

1 INTRODUÇÃO

A modernização dos setores de comércio e serviços tem provocado alterações nos hábitos de consumo. Para Dahab (1996), o dinamismo tecnológico, os novos padrões de qualidade, a racionalização dos custos e expansão das redes de distribuição tornam-se fundamentais para que as empresas consigam acompanhar o ritmo de inovações exigido pelo mercado.

Segundo o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2009), apesar do número de empreendimentos ter crescido na última década, cerca de 68% das pequenas empresas constituídas encerram suas atividades ainda nos dois primeiros anos de vida. Tal fato ocorre, especialmente, em decorrência de fatores como falta de planejamento estratégico e da gestão ineficiente. Em contrapartida, as empresas que nasceram sob o formato de franquias possuem uma realidade diferenciada. Nesse caso, essa taxa é reduzida para 6%, fazendo com que o sistema de *franchising* (formatação do modelo de negócios usado) torne-se atrativo para quem deseja abrir seu próprio negócio.

Após a década de 1990, as empresas começam a repensar sobre sua forma de produção. No cenário atual, surgem países emergentes com melhores condições de competitividade quando relacionados àqueles mais desenvolvidos. Nesse sentido, as franquias de destacam, em especial, pelos muitos casos de sucesso existentes.

A expansão das franquias no Brasil é uma realidade recente no cenário econômico. Para Lavieri (2008), as franquias cresceram de forma exponencial nas últimas décadas, mostrando-se um importante instrumento de inserção de novos empreendimentos na economia brasileira. O conceito de *franchising* está baseado em um sistema que significa disciplina, estrutura e padronização, tendo em vista que a franquia é previamente formatada segundo métodos aplicados e utilizados, integrando operacionalmente todas as atividades da empresa.

Maricato (2006) define o Sistema de *Franchising* como o investimento em uma empresa formatada com marca já existente no mercado. Tal investimento permite a comercialização de produtos e serviços de forma mais rápida e segura quando comparadas às empresas tradicionais. Trata-se de um canal de distribuição exclusivo e direto que poderá ter um crescimento rápido, com uma administração descentralizada, maior facilidade de inserção no mercado e com um risco mais reduzido. Além disso, possibilita a interação dos atores, das redes e da inovação, criando condições de definir vantagens competitivas específicas.

Portanto, o contrato de *franchising* torna-se uma opção para pequenas ou médias empresas que almejam expandir a sua marca no mercado. Existe uma grande procura para abertura de novas franquias, considerando que são grandes os atrativos para investidores que possuem a expectativa de alcançar uma maior lucratividade nos seus resultados.

No Brasil, os dados desse segmento são significativos. Segundo a Associação Brasileira de Franchising - ABF (2013), em 2012, o setor de *franchising* contava com 104.543 unidades, obtendo um crescimento de 10,94% com relação ao ano de 2011. Quando comparado ao início da década (2002), essa diferença se torna ainda mais expressiva, quando existiam apenas 56.000 unidades, representando um crescimento de 86,68%.

A importância do tema se destaca também pelo faturamento obtido pelo setor de *franchising*. Em 2012, alcançou R\$ 103,29 bilhões, com um crescimento de 20,31% em relação ao ano anterior (85,85 bilhões). Quando comparado a 2002 (R\$ 28 bilhões), os números tornam-se ainda mais significativos, correspondendo a 268,89% de aumento. Esse fato influencia diretamente o número de geração de empregos diretos e indiretos, acompanhando-o de forma proporcional. Em 2013, o número de empregos gerados foi de 940.887, um crescimento de 12,29% em relação ao ano de 2011 (837.882). Comparando ao ano de 2002 (504.000), esse percentual se torna ainda mais significativo (86,68%).

Entre os segmentos que mais faturaram dentro do *franchising* em 2012, destacam-se em primeiro lugar o de negócio, serviço e outros varejos, com R\$ 24,718 bilhões, seguido pelo segmento de alimentação com R\$ 20,576 bilhões, com uma variação de 17,6% em relação ao ano de 2011 (ABF, 2013). Esse último também foi o que apresentou maior número de redes franqueadoras (573 unidades), ocupando o quarto lugar em número de unidades de franquias (16.029).

Este trabalho possui como objetivo geral estudar o estabelecimento de novos negócios sob o modelo de franquias e seus fatores de êxito. Ademais, o objetivo consiste em avaliar a motivação, os obstáculos, mecanismos e resultados alcançados com o Sistema de *Franchising*, sob a ótica da perspectiva dos franqueados para aquisição de franquias. Dessa forma, pretende-se analisar como o modelo de negócios utilizado contribui para elevar o índice de sobrevivência de pequenas empresas, considerando que esse tipo de empresa historicamente amadurece de forma mais rápida, possuindo maior probabilidade de sucesso, quando comparado aos negócios independentes.

A pesquisa foi realizada a partir de um estudo *multi* caso, com quatro empresas franqueadas, enquadradas como Micro e Pequenas Empresas (MPEs), localizadas na cidade de Salvador (BA), e contou com os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o perfil dos franqueados, os fatores motivacionais, e a escolha do segmento;
- b) Verificar as dificuldades encontradas durante o processo de abertura da franquia;
- c) Analisar a percepção dos franqueados sobre os processos gerenciais adotados;
- d) Analisar o desempenho desses empreendimentos, associando aos temas anteriores.

Este estudo está organizado em mais cinco capítulos: o Capítulo 2 traz os referenciais teóricos que respaldam os conceitos apresentados no decorrer do desenvolvimento do trabalho, que está subdividido em três seções: Gestão Estratégica, Gestão de Negócios em Pequenas Empresas e Gestão de Franquias.

Na primeira seção, 2.1, abordar-se-ão os principais aspectos referentes à Gestão Estratégica (planejamento estratégico, cooperação e alianças estratégicas, inovação e competitividade), discutindo-se a importância do tema para o desenvolvimento das organizações. Nesse momento, será abordada a evolução histórica da gestão estratégica, amparada por autores como: Porter (1999, 1980, 2006), Schumpeter (1982) e Mintzberg (2003), objetivando explicar a importância de um planejamento estratégico para pequenas empresas, sendo considerado também o posicionamento de pesquisas científicas recentemente publicadas, que ressaltam a sua importância para o desenvolvimento empresarial.

A segunda seção, 2.2, será destinada a uma abordagem ligada à Gestão de Negócios em Pequenas Empresas, e visa explorar o ambiente de negócios das MPEs, sendo apresentados os principais conceitos ligados ao tema, as principais causas de mortalidade e os fatores críticos de sucesso para pequenos empreendimentos. A pesquisa foi embasada em fontes como Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Ademais, foram essenciais as abordagens de conceitos explorados por autores como Dornelas (2005), Schumpeter (1982), Cunha (2003), Drucker (1987, 1994), Maximiano (2000, 2006) e Bateman (2006).

Na terceira seção, 2.3 (Gestão de Franquias), serão considerados os aspectos motivacionais para abertura de franquias, a relação franqueado franqueador, vantagens e desvantagens do Sistema de *Franchising*, análise de fatores de risco, processos gerenciais e utilização de modelo de negócios. Essa seção está embasada, especialmente, nos estudos de Dahab (1996), Maricato (2006), Cherto (1998, 2003, 2006), Bernard (2000a, 2000b), Cohen e Silva (2000) e Plá (2001), bem como em dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF).

O Capítulo 3, anterior ao capítulo da metodologia, dedicado especificamente para a

contextualização do tema e sobre a evolução do sistema de franquias no mundo, destacando o Brasil, desde a sua implementação até os dias atuais. O capítulo está amparado por pesquisas realizadas junto a ABF e artigos científicos.

Após a apresentação do referencial teórico, o estudo prossegue com o Capítulo 4, destinado a descrever os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa: especificação do problema, metodologia, objeto de pesquisa e escolha do instrumento de coleta de dados.

O Capítulo 5 destina-se à análise de dados, onde serão demonstrados os resultados da pesquisa, e será iniciado com uma apresentação sobre as empresas estudadas. Serão verificados fatores como: perfil dos franqueados, motivação, processo de escolha do segmento, dificuldades para abertura da franquia e percepção sobre os processos gerenciais, e abordadas, ainda, questões sobre Gestão Estratégica, de Estoques, de Pessoas e Relação Franqueado Franqueador. Ao final do capítulo é realizada uma análise sobre o desempenho das empresas franqueadas estudadas.

Finaliza-se o trabalho com o Capítulo 6, onde são apresentadas as Conclusões e perspectivas para a realização de trabalhos futuros, seguidas das Referências e Apêndice com o instrumento de coleta de dados utilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca apresentar o referencial teórico que deu suporte à pesquisa. O desenvolvimento do trabalho está fundamentado em três áreas temáticas: Gestão Estratégica, Gestão de Negócios em Pequenas Empresas e Gestão de Franquias.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão Estratégica é um dos mais importantes desafios enfrentados por uma organização, seja ela pública ou privada. A palavra Estratégia provém do grego *strategia*, que significa comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, ou ainda, aptidão para comandar. Foi usada pelos militares para representar a busca pelo uso eficaz de recursos na destruição dos inimigos.

Para Bracker (1980) e Ghemawant (2002) este termo estendeu-se ao ambiente de negócios após a Segunda Guerra Mundial, a partir do incremento de competitividade entre as empresas, da disposição de novos produtos, serviços e tecnologias. O conceito de estratégia foi evoluindo ao longo dos anos sendo incorporado ao vocabulário da ciência da administração. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é um processo contínuo que leva em consideração as variações que ocorrem desde o momento da formulação da estratégia, passando por sua implementação e, invariavelmente, incorrerá na condição de alteração de rumos, à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificarem.

Para Senge (1990), a estratégia é definida como um processo de aprendizado, individual ou coletivo, que faz com que a organização aprenda ao longo do tempo. Mintzberg et.al. (2000) trazem o conceito como sendo a escolha de uma posição única e valiosa, baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor. Porter (1999) destaca que a formulação de estratégias tem uma finalidade principal, que é enfrentar a competição direta contra os concorrentes e outros quatro elementos: clientes, fornecedores, novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos, que definem o nível de competitividade do setor. Para Mintzberg (2003), muda-se a estratégia porque alguma coisa fundamental mudou no ambiente.

2.1.1 Planejamento Estratégico

O mundo dos negócios encontra-se em transformação acelerada. As constantes mudanças econômicas, políticas e sociais, afetam constantemente os destinos das empresas. Estas, por sua vez, em sua maioria, buscam frequentemente por estratégias inovadoras, que muitas vezes estão baseadas na formação de alianças. Na busca pela excelência, as empresas utilizam ferramentas administrativas que possam contribuir para alcançar seus objetivos. Quando se fala em objetivos, o Planejamento Estratégico é amplamente utilizado devido à interpretação que ele faz do ambiente, guiando e adaptando a organização da forma mais apropriada para alcançá-los. O assunto tornou-se, nos últimos anos, centro de discussões e o foco de atenção da alta administração das empresas, que independentemente do seu tamanho (pequenas ou grandes) devem decidir as ações que são mais adequadas aos seus interesses.

A ampliação dos mercados, a troca de *know-how*, a contratação de tecnologia de ponta, mobilidade de capital e o aumento de qualidade na oferta de bens e produtos e na prestação de serviços vêm provocando mudanças nas novas formas de organizações e nas estratégias de competitividade. As empresas passam a investir constantemente em inovação como forma de sobrevivência. Segundo Oliveira (2008), Planejamento Estratégico é a orientação de identificar e avaliar as condições reais do ambiente estabelecendo objetivos e estratégias. Para Kotler (2000), Planejamento Estratégico é o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização.

A Gestão Estratégica visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual e no futuro, envolvendo a análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação e controle estratégico. Através do Planejamento Estratégico é possível identificar as forças e fraquezas de uma organização, minimizar os riscos, obter uma visão sistêmica do mercado como um todo (organização, clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores). Ademais, as empresas conseguem fundamentar suas decisões, melhorar a capacidade de adaptação às mudanças, aumentar a motivação, melhorar o controle e avaliação de suas ações, criando condições de definir estratégias para seus produtos e serviços, sendo essencial para as organizações projetar suas ações, independente de seu porte.

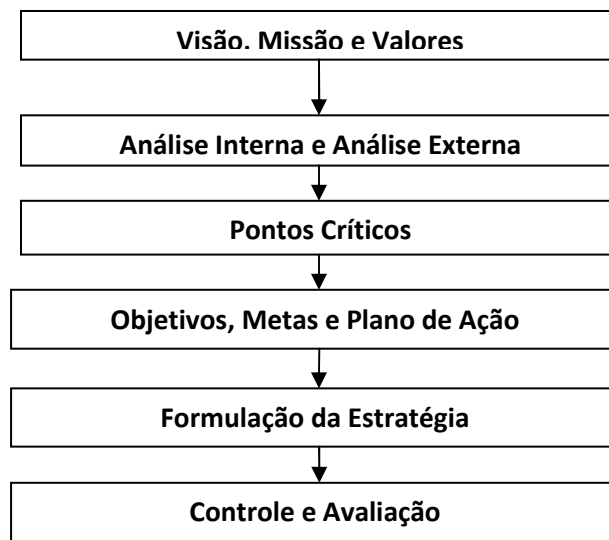
As pequenas empresas, em geral, têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao seu cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para projetar suas ações futuras que lhes possibilite agir estrategicamente. Estudos realizados pelo SEBRAE (2009) demonstram que as micro e pequenas empresas

formulam suas estratégias de acordo com a percepção dos empreendedores diante das reações do mercado, pouco se beneficiando de ferramentas gerenciais. No Brasil, apesar de muitas empresas já utilizarem do Planejamento Estratégico, é comum confundi-lo erroneamente com o planejamento a longo prazo, que se baseia, unicamente, na análise de situações passadas. Dessa forma, mais que um documento estático, ele deve ser visto com um instrumento dinâmico de gestão, que deve ser seguido por todos na empresa.

Diferentemente do que ocorre com a maioria das pequenas empresas, o sistema de *franchising* tem se mostrado eficiente, tendo em vista que as franqueadoras já possuem um modelo de negócio formatado para direcionar suas franquias. Esse fato tem provocado uma maior aceitação por esse tipo de negócio, considerando que os empresários além de aproveitar o planejamento já existente, ganham força na medida em que se expandem através de redes.

As pequenas empresas, em geral, possuem características que dificultam a implementação das metodologias do Planejamento Estratégico. Por esse motivo, Quadros e outros (2012) desenvolveram um Modelo de Planejamento específico que facilita a utilização das ferramentas pelos gestores, apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Modelo de planejamento estratégico para pequena empresa



Fonte: Quadros e outros (2012).

Na primeira etapa é definida a visão, missão e valores da empresa. Para Tavares e outros (2008), a visão é uma intenção sobre onde se deseja que a organização esteja amanhã, em seu ambiente, e uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje, para que isso ocorra. Segundo Oliveira (2008), a missão é o propósito de existência da organização, ou sua razão de ser, serve para definir objetivos e orientar decisões. Os valores são o conjunto de

crenças e princípios que norteiam as ações da empresa (QUADROS et.al, 2012).

A segunda etapa refere-se à análise dos ambientes interno e externo. Nesse caso, o administrador precisa identificar os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa. Maximiano (2000) considera que muitas variáveis do ambiente (social, econômica, política, demográfica, cultural, legal, tecnológica e ecológica) admitem algum grau de controle, no entanto, há aquelas que são incontroláveis ou requerem muito esforço para que a organização obtenha algum resultado. Para Oliveira (2008) são as grandes áreas da administração – *Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos* – que devem analisar o ambiente interno da empresa, a fim de que conhecer os pontos fortes e fracos e, assim, elaborar definição de objetivos mais consistentes.

Na terceira etapa, são estabelecidos os fatores críticos de sucesso. Segundo Terence (2002), após as análises anteriores, os administradores terão condições de identificar as habilidades e recursos indispensáveis para o sucesso. Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003), os fatores críticos de sucesso são as atividades chaves do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização possa atingir seus objetivos (QUADROS et.al, 2012).

Na quarta etapa, os gestores terão fundamentado as suas escolhas, as metas e ações necessárias para alcançar o que foi determinado. Segundo Chiavenato e Matos (1999), os objetivos devem ser específicos, desafiadores, ter aceitação de todas as pessoas envolvidas, colocados em ordem de prioridade, devendo ser recompensados, afim de que sejam trabalhados a favor da organização. Da mesma forma, as metas devem ser claras e fáceis de serem mensuradas, sendo acima de tudo compatíveis com todas as áreas da empresa, devendo ser ainda avaliadas constantemente para identificar o cumprimento e a necessidade de reformulação (QUADROS et.al, 2012).

A quinta etapa é o estabelecimento da estratégia, que surge geralmente do padrão de ações já iniciadas e do plano que os gerentes têm para as mudanças.

A sexta e última etapa é o controle e avaliação das estratégias, objetivos, metas e ações. A avaliação se faz necessária, uma vez que a empresa está inserida em ambientes onde as mudanças são frequentes e que precisam constantemente estar realinhando seus objetivos.

A Gestão Estratégica surge como uma resposta às turbulências e instabilidades dos cenários econômicos, tornando-se essencial analisar os fatores externos e internos para que se criem condições de realizar um sólido diagnóstico, obrigando-as a responderem através de novos paradigmas e novas estratégias. Em termos gerais, a literatura sobre o assunto tem se apresentado como uma sequência de etapas cuja denominação, apesar de sofrer variações entre os autores, segue em termos conceituais, uma mesma linha de pensamento.

2.1.2 Estratégia e Competitividade

As estratégias devem ser definidas sobre as competências básicas da organização, aproveitando as oportunidades do ambiente, na busca de vantagem competitiva sustentável. Definir os objetivos estratégicos é uma tarefa difícil que deve ser conduzida pelos principais gestores de uma organização. A matriz SWOT e o Modelo das Cinco Forças são dois instrumentos criados por Andrews (1971) e Porter (1979), e devem ser utilizados por empresas para formular suas estratégias.

A matriz SWOT permite que organização possa realizar uma avaliação dos ambientes internos e externos, através da análise dos pontos fortes e fracos, considerando as oportunidades e as ameaças do ambiente externo para minimizar riscos. O modelo das Cinco Forças se destina à análise da competição entre empresas para desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Uma mudança em qualquer uma dessas forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para re-avaliar o mercado. Avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria. Para Porter (1986), a estratégia de uma organização deve ser baseada na estrutura de mercado no qual ela atua, não dando muita ênfase às capacidades internas da empresa. As cinco forças do modelo são assim denominadas:

a) Ameaça de Novos Entrantes - os novos entrantes são aqueles que veem uma oportunidade no setor pela lucratividade do mesmo. Tendo em vista que as novas empresas que entram em um mercado surgem muito bem preparadas e com capacidades inovadoras, o impacto provocado por essa força competitiva dependerá essencialmente das barreiras impostas e da reação de seus concorrentes. Porter (1980) destaca seis barreiras consideradas relevantes a serem analisadas por um novo concorrente que deseje entrar num mercado já existente: utilização de economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais.

b) Poder de Negociação dos Compradores - os consumidores se tornam cada vez mais exigentes, buscando por melhores qualidades no produto, e exercem influência significativa no setor.

c) Poder de Negociação dos Fornecedores - os fornecedores podem pressionar os participantes de um determinado mercado com ameaças de elevação de preços. Destaca que as empresas que possuem um grande poder de compra são aquelas com alto grau de influência sobre a rentabilidade de um setor, podendo ficar bastante comprometida.

d) Ameaça de Produtos Substitutos - um setor que sofre ameaças de concorrência de produtos substitutos sofre restrições de crescimento e reduções em seu potencial de lucratividade, sofrendo limitações de preço.

e) Rivalidade entre os Concorrentes - para a maioria das indústrias esse é o principal determinante da competitividade de mercado. Trata-se da busca incessante pela melhor posição, através de táticas de competição de preços ou lançamentos de produtos. A dinâmica competitiva ao mesmo tempo em que confere um novo fôlego ao processo, desperta reações extremamente negativas por parte da concorrência, podendo afetar de maneira significativa a rentabilidade de um setor.

Admite-se ainda uma sexta força, denominada de força governamental, que regula todas as outras dimensões. Para Porter (1980), o conhecimento preliminar dessas forças faz com que a firma reconheça os seus pontos fracos e fortes, possibilitando que suas estratégias sejam direcionadas para as atividades mais atraentes e gerem maiores vantagens competitivas. São essas forças que determinam as regras para permanência das empresas dentro do mercado. Conhecê-las é o primeiro passo para uma ação estratégica, devendo fazer parte do cotidiano da empresa, tendo em vista que se traduz em aumentos de rentabilidade em um curto prazo. Só a partir da análise de todas essas dimensões, é que se pode pensar em estratégia.

Pillai (2006) cita outras duas abordagens determinantes para que as firmas alcancem vantagens competitivas no longo prazo. A primeira está baseada em recursos, em que a firma possui capacidades e recursos que lhe atribuem um dado desempenho. A segunda refere-se às capacidades dinâmicas, na qual a firma explora competências internas e externas e as desenvolve para modificar os ambientes em que atua. Tem-se a vantagem competitiva como aquilo que uma empresa é capaz de fazer melhor do que seus concorrentes, superando os padrões do seu setor, e que lhe pode garantir vantagem no atendimento das necessidades dos clientes, mantendo relações mutuamente satisfatórias.

2.1.3 Inovação em Modelos de Negócios

O conceito de inovação se tornou cada vez mais comum dentro do ambiente das organizações. Ao pensar em transformações, uma empresa inicialmente imagina em redução de despesas e redefinição de produtos. Ao longo do tempo, o conceito foi assumindo focos diferenciados, incluindo desde a inovação dos produtos, de processos até a inovação do modelo de negócios.

“Inovação é a palavra do século XXI” (CARVALHO, 2009, p.1). O desafio de criar e manter organizações competitivas está intrinsicamente relacionado com a capacidade de gerar inovações em seus produtos e processos. As transformações tecnológicas e as respostas corretas às necessidades dos mercados demandam, dessa forma, a construção de competências para competir por meio de inovações (BESSANT; TIDD, 2009; CARVALHO, 2009). Pode ser conceituada como um processo de geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias ou comportamentos que resultam na alteração da ordem existente.

A busca pela sobrevivência e sustentabilidade das organizações em mercados competitivos necessita de estratégias possuidoras, de diferenciais para atender consumidores cada vez mais exigentes e mercados de rápidas transformações. Dentro desse contexto, as organizações necessitam constantemente se adaptar à volatilidade do mercado competitivo. Surgem necessidades de se utilizar estratégias que não sejam apenas capazes de inovar, mas também de desenvolver parcerias e alianças, possibilitando estar à frente de seus concorrentes.

Johannessen e Olsen (2009) afirmam que as empresas enfrentam hoje um avanço exponencial da tecnologia, além de mudanças frequentes na natureza da demanda dos clientes, o que, juntamente com a competição global, torna o ambiente de negócios cada vez mais complexos. Em geral, esses avanços tecnológicos e científicos ocorrem independentes das firmas individuais e continuarão mesmo se elas deixarem de existir (FREEMAN; SOETE, 2008).

A ideia de inovação organizacional, também conhecida como inovação do modelo de negócios, possui o objetivo de introduzir uma maior variedade de estratégias em determinado setor ou ambiente competitivo. Para Mintzberg (2003), pensar em inovação de modelo de negócios traz à tona a necessidade de desenhar uma nova estrutura para organização. Hamel (2003) parte da premissa de que a única forma de escapar da concorrência é introduzir um novo modelo de negócio ou alterar radicalmente o já existente. Entretanto, o processo de inovação só terá importância se criar valor para os consumidores finais, devendo, portanto, ser percebido por eles. A inovação de negócio é a capacidade de imaginar conceitos de negócios diferentes ou novos modelos complementares, capaz de diferenciar os já existentes. As empresas que buscam esse tipo de inovação podem modificar qualquer um dos seus elementos: estratégia empresarial, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor (HAMEL, 2003).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) define quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional ou modelo

de negócio. As duas primeiras (produto e processo) estão relacionadas à inovação tecnológica, enquanto que as duas restantes (*marketing* e organizacional ou modelo de negócios) são mais amplas. As franquias são um grande exemplo de inovação do modelo de negócio, que se destacam através do relacionamento obtido com os fornecedores em sistema de parcerias.

Na visão de Davila, Epstein e Shelton (2007, p.162), um modelo claro de negócios “[...] descreve os insumos, processos, produtos e resultados desde a geração da ideia até a execução e captação de valor”. Há concordância com a visão de Hamel (2003), considerado a inovação o modelo de negócios como meio de se afastar dos concorrentes e garantir vantagem competitiva. Uma visão de modelo de negócio deve envolver perspectivas de lucratividade, a busca de oportunidades além daquelas percebidas pelos concorrentes e a consideração das próprias capacidades.

A inovação está sujeita a uma série de influências externas e internas e as empresas que operam em ambientes competitivos são fortemente dependentes de informações externas, a fim de aumentar sua capacidade de inovação (JOHANNESSEN; OSLEN, 2009). Nenhuma organização possui recursos para desperdiçar – “A inovação precisa de estratégia” (BESSANT; TIDD, 2009, p.447).

De um modo geral, as empresas são o centro da inovação. É através delas que as tecnologias, invenções, produtos e ideias chegam ao mercado, permitindo aumento de faturamento, criação de novas parcerias, aquisição de novos conhecimentos e aumento do valor de suas marcas. Com isso, são capazes de gerar vantagens competitivas, tornando-se autossustentáveis.

2.2 GESTÃO DE NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

O segmento das micro e pequenas empresas (MPEs) constitui em um dos pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua capacidade geradora de empregos, quer pela quantidade expressiva de pequenos estabelecimentos. Em 1999, foi criado o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas, no qual foi adotado como critério para conceituar micro e pequena empresa a receita bruta anual, que é regulada pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas). A referida Lei permite possuir um tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativos, tributário, previdenciário e trabalhista, definindo MPEs no seu art 3º:

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de

janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa a partir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso da empresa de pequeno porte a partir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. (três milhões e seiscentos mil reais). (BRASIL, 2011).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é um serviço social autônomo, que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país. É uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972, com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. Atua, também, com foco no processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, feiras e rodadas de negócios.

Um dos dispositivos da Lei Geral, o Simples Federal (BRASIL, 2006), já regulamentado, representou grande ganho para MPEs em termos de redução de burocracia e de carga tributária, além do trabalho de consultoria aos empresários no que tange a diversas questões como Abertura de Empresas, Formação de Preço de Venda, Administração Financeira, Recursos Humanos, entre outros projetos especiais. Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às MPEs, podendo diferir quanto ao número de empregados, o tipo jurídico, o faturamento anual e a receita operacional anual. Estas diferenças podem ser atribuídas às finalidades com que essas instituições pretendem interagir com tais empresas.

No Brasil, em sua maioria, os estudos estatísticos são realizados pelo SEBRAE, que classifica as pequenas empresas de acordo com o número de empregados e o setor em que atua, diferenciando quanto ao comércio, serviço ou indústria. Diferentemente, têm-se as classificações obtidas pelo Simples Nacional (adotado pela Receita Federal do Brasil - RFB) e a Lei Geral das MPEs, que as classificam de acordo com o faturamento e tipo jurídico. “São consideradas micro empresas as que empregam até nove (09) pessoas no caso de comércio e serviços. Pequenas empresas são aquelas que empregam de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) pessoas”, diz o site do SEBRAE (2013), consultado várias vezes durante a pesquisa.

Para algumas instituições financeiras, por exemplo, como o Banco do Nordeste do Brasil S.A (BNB, 2013) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

(BNDES, 2013), como informam as suas páginas eletrônicas, a classificação é obtida em relação ao seu faturamento bruto, conforme demonstrado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Classificação dos estabelecimentos

PORTE	SEBRAE		BNDES	BNB
	Indústria	Comércio/Serviços	Indústria / Comércio / Serviços	Indústria / Comércio / Serviços
Microempresa	até 19 pessoas	até 09 pessoas	até 2,4 milhões	até 360.000,00
Pequena	20 a 99	10 a 49 pessoas	2,4 a 16 milhões	360 mil a 3.600.000,00
Empresa	até 999	até 499 pessoas	até 16 milhões	até 3.600.000,00

Fonte: Adaptado SEBRAE/BNDES/BNB (2012).

Ainda, segundo o SEBRAE, as mudanças tecnológicas e em processos de trabalhos foram fatores que fizeram com que os micro e pequenos empreendedores assumissem um papel significativo na geração de postos de trabalho. O bom desempenho da economia na última década, aliada à implantação de políticas de crédito, vem impulsionando a ampliação da base de micro e pequenas empresas no país, que mantêm expressiva participação na estrutura produtiva nacional.

Esse segmento representa cerca de 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gerando mais de 14 milhões de empregos. Entre 2000 e 2010, as MPEs responderam por 99% das empresas criadas, superando a barreira de seis (6,0) milhões de estabelecimentos. No ano de 2012, foram contabilizados cerca de 4.998.000 milhões de MPEs, informações colhidas no site do SEBRAE em 2013.

Apesar da significância desses dados, verifica-se que muito ainda precisa ser realizado para melhorar as condições de sobrevivência. A falta de organização e de uma boa contabilidade gerencial, em grande parte dessas empresas, faz com que estas não possuam informações precisas no momento certo e, por conta disso, muitas acabem perdendo o controle da situação e sejam destruídas precocemente. A administração estratégica, nas organizações de pequeno porte segue um ritmo quase que natural, mas com deficiências em diversos quesitos fundamentais para a melhoria da competitividade (SEBRAE, 2009).

De acordo com Bateman (2006), uma pequena empresa costuma ser definida como tendo menos de 100 funcionários, de propriedade e operação independentes, não sendo dominante no seu campo de atuação e não caracterizada por muitas práticas inovadoras. O esforço de caracterização do porte das empresas decorre especialmente da necessidade de aplicação de medidas de incentivo que conduzem ao seu fortalecimento e expansão. Considera que empresas desse porte tendem a crescer muito rápido, por serem independentes e mais flexíveis.

2.2.1 Empreendedorismo

Os pequenos negócios têm crescido consideravelmente nos últimos anos, demonstrando sua importância como propulsores do desenvolvimento econômico no país. No Brasil, o tema tem sido muito discutido e vem ganhando cada vez mais importância devido ao grande número de novos negócios criados a cada ano e ao insucesso de grande parte deles, segundo o SEBRAE. Desenvolve-se, mundialmente, políticas e estruturas para estimular, direta ou indiretamente, a criação de empresas, através de programas de incentivo à pesquisa, transferência de tecnologia, apoio financeiro, treinamento para o empreendedorismo, bem como aperfeiçoamento do quadro regulatório e da infraestrutura física (SHANE, 2008; OECD/OCDE, 2004).

A partir da década de 1980 surge um novo contexto social favorável à fundação de empresas: a mídia retrata empreendedores de sucessos como heróis e heroínas; fragiliza-se a estabilidade das relações de trabalho e a fidelidade dos empregados com as empresas; pessoas despertam para oportunidade de trabalhar para si mesmas; mudanças nos valores sociais induzem pessoas mais jovens a preferirem estilos de vida mais independente à segurança e aumentos previsíveis de salários; expande-se a educação empreendedora em todo o mundo (SHANE, 2008; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009).

O número de empreendimentos cresceu de forma significativa, ganhando uma atenção do Governo, tendo em vista a alta participação para o crescimento do PIB no Brasil. Contudo, apesar do elevado crescimento, o que pode verificar é que a sua prática convive com a falência de muitas organizações, em decorrência principalmente dos baixos níveis de educação e da desmotivação dos empresários, acompanhados de práticas gerenciais ineficientes. A preocupação com a criação de empresas duradouras e a necessidade de diminuição de falhas ou morte dos empreendimentos é o motivo para a popularidade do termo empreendedorismo. Segundo Dornelas (2005), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 6,0 milhões de empreendedores em todo país e o Programa Jovem Empreendedor, foram criados.

Diversos são os conceitos encontrados na literatura sobre empreendedorismo que, ao longo dos anos, foram sofrendo evoluções:

a) Schumpeter (1982) associa o conceito de empreendedorismo ao processo de inovação tecnológica e criatividade: o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica

existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

b) Para Drucker (1987), a inovação, por sua vez, é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Os empreendedores precisam buscar como propósito deliberado as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. A dedicação ao trabalho, o planejamento e a capacidade de implementação são os principais fatores responsáveis para uma trajetória de sucesso.

c) Kaufman e Dant (1998) resumem dizendo que, sob o ponto de vista deles, o empreendedorismo foca na criação de uma nova empresa, e não no processo existente de gerenciamento pró-ativo da organização.

d) Para Dornelas (2001), os empresários quando estão despreparados são desmotivados pela falta de crédito, excesso de carga tributária e pressão financeira provocada pelas altas taxas de juros, principalmente quando optam pela abertura formal dos negócios. Fatores como estes refletem diretamente no alto índice de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas.

e) Hirisch e Peter (2004) definem o empreendedorismo como o processo de criar alguma coisa diferente com valor pela dedicação do tempo e do esforço necessário, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes, recebendo as consequências resultantes na forma de satisfação monetária e pessoal.

f) Cunha e outros (2003) definem empreendedores como todas as pessoas inovadoras, assim como aquelas que sabem enxergar as mudanças e aproveitá-las, transformando-as em oportunidades de negócios. O conceito de inovação torna-se parte integrante do empreendedorismo, exigindo capacidade para entender todas as forças do ambiente (interno e externo). Os autores complementam que persistência, especialização, persuasão e capacidade de assumir riscos são alguns dos traços mais comuns dos empreendedores de sucesso.

g) Dornelas (2005) define o empreendedor como uma pessoa diferenciada, visionária, que deseja fazer as coisas de um modo diferente, novo, que cria algo novo. Destaca o envolvimento das pessoas e processos e que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Coloca que os empreendedores não se preocupam demasiadamente com os lucros; o mais importante é o sucesso do negócio, e os lucros são a consequência disso.

Apesar das definições sobre empreendedorismo serem apresentadas de forma distintas por diversos autores, os conceitos, em geral, possuem noções semelhantes como inovação, criatividade, riqueza e risco, que englobam quatro aspectos básicos:

- a) o empreendedorismo envolve criação que tenha valor para o empreendedor e para o público para o qual é desenvolvida;
- b) o empreendedorismo exige a dedicação do tempo e esforço suficientes para a criação e para torná-lo operacional;
- c) ter consciência dos riscos necessários;
- d) as recompensas de ser um empreendedor. Tais recompensas incluem: independência, considerada a mais importante delas, seguida da satisfação pessoal. Há também a recompensa financeira para os que buscam o lucro. Esta recompensa, para alguns empreendedores, é o indicador do grau de sucesso.

As pessoas normalmente acreditam que, com seu próprio negócio, podem ganhar mais dinheiro, sair da rotina e da situação de subordinação de um emprego tradicional. Mas montar uma empresa leva tempo e há um alto risco de fracasso, especialmente porque, na maioria dos casos, elementos fundamentais são deixados em um segundo plano, como capacitação, estudo de mercado e verificação de disponibilidade de recursos. A realidade é que nem todos os empresários conseguem ser bem sucedidos e muitos passam por fracassos até aprender.

Desta forma, Zilber, Almeida e Castilho (2007) explicam que, dentro desse contexto, as franquias surgem como uma opção mais segura. A pessoa troca parte da sua independência em troca do suporte do franqueador. Adquirir uma franquia permite ao empreendedor franqueado acelerar a fase de desenvolvimento e crescimento da empresa, se for considerado o ciclo de vida de uma organização – gestação, crescimento, maturidade, envelhecimento (RODRIGUES, 1998, p.28). Para o autor, um negócio aberto a partir do *franchising* tende a alcançar sobrevida muito maior do que um negócio próprio. Lavieri (2008) também constatou que o índice de mortalidade das franquias no Brasil é inferior que o de outros modelos de negócios, como pode ser visualizado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Taxa de mortalidade de negócios

% de mortalidade até o final	1º ano	5º ano	10º ano
Negócios no varejo	26%	75%	83%
Pequenos Negócios	23%	71%	80%
Franquias	3%	8%	9%

Fonte: Lavieri (2008).

Takahashi (2003) acredita que o *franchising* se encaixa no conceito de empreendedorismo tanto pelo âmbito do franqueador, quanto no do franqueado. O franqueador porque busca o crescimento da sua rede e o aumento da exposição de sua marca. É o franqueado, pois encontra neste sistema, uma forma de abrir o seu próprio negócio com riscos minimizados, uma vez que atuará com uma marca consolidada, um negócio já testado, com *know-how* desenvolvido. Espinha (2006) concorda com esta visão e complementa que “[...] o *franchising* constitui uma forma particular de empreendedorismo porque depende de dois empreendedores: o franqueado e o franqueador”.

2.2.2 Fatores de Insucessos de Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas são as que participam mais ativamente da economia brasileira, seja pela movimentação financeira no país por meio do varejo, pelos tributos pagos, ou pelos milhares empregos que geram. Contudo, apesar da intensa participação das micro e pequenas empresas na atividade econômica nacional, o país concorre com dois fatores de grande preocupação: o primeiro é a informalidade; e o segundo, o alto índice de mortalidade precoce.

A expressão “mortalidade de empresas” é muito utilizada para definir o insucesso de um negócio. É definida como a baixa formal de uma empresa junto aos órgãos oficiais antes do alcance de sua maturidade. A taxa de sobrevivência constitui-se em uma medida de importante desempenho empreendedor e refere-se ao percentual entre empresas que sobrevivem no ano em relação ao número de empresas criadas no mesmo período.

De acordo com um levantamento feito pelo SEBRAE, 49,9% das pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência; 56,4% conseguem se manter no mercado por até três anos, enquanto 59% fecham suas portas em quatro anos de atividades. Maximiano (2006) destaca algumas questões sobre as quais considera como principais causas para mortalidade precoce das MPEs: falta de políticas públicas que viabilizem a consolidação de novos empreendimentos; a falta de financiamentos; elevada carga tributária; e, por fim, a demora e a burocracia para se abrir uma empresa. Ainda segundo o SEBRAE com a maior facilidade para abertura de empresa, surgiu também um elevado número de empreendedores fracassados. Este fato gerou uma necessidade de identificar estas pequenas empresas e ajudá-las a estruturar suas bases para mantê-las ativas nos mercados, em condições de igualdade.

Parker (2009) esclarece dois pontos que trata como determinantes de sobrevivência das empresas e que costumam ser omitidos em estudos e discursos populares: primeiro, a continuidade de um indivíduo no empreendedorismo não equivale à sobrevivência de seus negócios, como é o caso dos “empreendedores seriais” que permanecem no empreendedorismo, embora fracassem alguns de seus sucessivos empreendimentos (PARKER, 2009; MACHADO et al., 2010); segundo, o fim de um empreendimento não significa necessariamente fracasso: o empreendedor encerra um negócio para, por exemplo, iniciar outro ou assumir um emprego com maior retorno.

Em relação ao mesmo estudo (mortalidade precoce), o SEBRAE (2008) aponta os seguintes fatores: ausência de um comportamento empreendedor e de um planejamento prévio; deficiência na gestão empresarial; insuficiência de políticas de apoio; problema de conjuntura econômica; e problemas pessoais do proprietário. Outro ponto negativo para a sobrevivência das MPEs diz respeito à forma de inovar. O custo da inovação para as pequenas empresas é alto e grande parte dessas não tem condições de sustentar.

Para Shane (2008), em geral, calcula-se que mais de 50% das empresas se extinguem antes de completar cinco anos. Timmons e Spinelli Jr. (2009) afirmam que as pesquisas acerca da sobrevivência de novas empresas convergem para a seguinte conclusão: as menores empresas são aquelas mais vulneráveis. Contudo, vale salientar que existem muitos exemplos de pequenas empresas que, apesar do seu reduzido tamanho, são considerados as melhores do mundo, competindo com igualdade com empresas multinacionais.

Muitas causas estão relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar, de forma correta, fatores importantes, tais como: fluxo de caixa, concorrência nas proximidades do ponto escolhido e o potencial dos consumidores, dentre outros fatores. Muitas dificuldades existem porque as pequenas empresas encontram limitações de capital como um de seus principais entraves. A falta de um Plano de Negócio e de um Planejamento Financeiro antes do início das atividades são fatores essenciais para que o empresário tenha sucesso em seu negócio. Até meados da década de 1990, termos como Plano de Negócios (*business plan*) e Planejamento Estratégico eram praticamente desconhecidos e até ridicularizados pelos pequenos empresários que ignoravam a importância de tais práticas. A partir da necessidade de sobrevivência, os empresários passam a dar mais importância à realização do Planejamento Estratégico.

Diante desse impasse, grande parte dos países desperta para a importância da capacitação de empresários, formação de incubadoras, difusão de ensino ainda na escola, com técnicas gerenciais, além de cursos especializados em Universidades, MBAs e Escolas

Técnicas Profissionalizantes. O fato é que o fenômeno da mortalidade das MPEs não pode ser atribuído a um único fator isoladamente. Na verdade, as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de seu fechamento. O mercado é extremamente competitivo e dinâmico e isso quer dizer que a todo o momento surgem novas oportunidades, novos produtos, novas tendências e tecnologias e, de alguma forma, muitas dessas empresas estão alheias a esses fatores. Seguir ou não as tendências deve ser uma decisão exclusiva de cada organização.

Contudo, a realidade brasileira mostra que, na maioria das vezes, as decisões são tomadas por impulso, de forma precipitada, não considerando fatores vitais para qualquer atividade empresarial. Muitas empresas desconhecem a sua própria capacidade financeira, ou suas disponibilidades, ou não sabendo lidar com seu fluxo de caixa ou estoques, o que pode levar a negligenciar informações importantes. Nesses casos, tornam-se comuns os acúmulos de despesas inúteis, que podem levá-las a falência.

2.2.3 Fatores Críticos de Sucesso

A criação e a sobrevivência de pequenos negócios constituem interesses de estudos no campo do empreendedorismo, tendo em vista que muitos são os elementos envolvidos em um negócio bem sucedido. Neste sentido, destacam-se aspectos como administração, recursos pessoais, finanças, mercado e produção, que devem ser verificados para que se almeje uma gestão eficaz. Assim, faz-se necessária a adoção de instrumentos como: planejamento a longo prazo, manutenção de um fluxo de caixa equilibrado, rentabilidade, baixa inadimplência, controle de despesas, capacidade de negociação, clima organizacional harmonioso, entre outros. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) mostra que planejamento estratégico, estudos aprofundados, capacidade de inovação são elementos fundamentais e determinantes para sobrevivência de empresas.

De acordo com Bateman (2006), o sucesso é uma função não apenas de características pessoais, mas também de boas escolhas sobre a empresa que irá começar. Para o autor, comprometimento e determinação, liderança, obsessão por oportunidades, tolerância aos riscos, incertezas, criatividade, autoconfiança, habilidade de adaptação, motivação, desejo de independência, oportunidade de trabalhar com o que se gosta, prestígio e reconhecimento profissional são características que devem existir em um empreendedor. Contudo, enfatiza ainda a necessidade de um planejamento sólido e detalhado daquilo que se pretende fazer e o capital financeiro adequado para se tocar o negócio.

Sabendo que as MPEs não dispõem dos mesmos recursos das grandes empresas, torna-se fundamental que sejam realizados estudos para o desenvolvimento de instrumentos de gestão apropriados a sua realidade empresarial, considerando o ambiente interno e externo em que atua. Esses instrumentos já se mostraram bem eficazes na estruturação e na melhoria das condições internas das pequenas empresas, devendo ser consideradas pelos empreendedores na gestão de seus negócios. Grande parte dos problemas críticos pode ser minimizada com a capacitação de seus proprietários, assim como pelo desenvolvimento prévio à abertura das empresas, inclusive com a ajuda de consultores externos e da formação de um plano de negócios.

Diferentemente dos negócios independentes, o setor de *franchising* conta, historicamente, com menor probabilidade de insucesso, conseguindo estabelecer-se como uma das importantes alternativas de fazer negócios no Brasil (PLÁ, 2001). Ademais, trata-se de uma oportunidade para o empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa, sem desprender grandes investimentos, com riscos reduzidos. No sistema de negócios formatado, cria-se uma relação em que o franqueador se propõe a oferecer apoio ao franqueado em aspectos que vão desde a escolha do ponto onde o negócio será instalado até assessoria em caso de dificuldades do franqueado (DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 1994).

Kotler (2000) estabelece o ponto comercial como sendo um elemento essencial do composto de *marketing* da empresa. Segundo o autor, estabelecer um ponto comercial significa levar o produto da empresa de forma mais rápida e acessível possível ao seu mercado-alvo. Por isso, o ponto comercial é um dos pontos críticos de sucesso.

Nesse sentido, verifica-se uma integração operacional, onde o franqueador se torna parte integrante nas decisões negociais do franqueado. Assim, é possível supor que o *franchising* representa uma alternativa para melhorar as chances de sobrevivência de pequenos negócios e uma oportunidade para a expansão e o crescimento de micro e pequenas empresas (DAHAB, 1996). Dentro desse contexto, o ganho de escala obtido através do sistema de franquias constitui uma identificação e o aproveitamento de oportunidade de mercado.

Apesar da operação de uma unidade franqueada se assemelhar muito à de uma empresa independente, o *franchising* ao combinar o conhecimento global (do franqueador) com a operação local (franqueado), traz a vantagem de contar com a assessoria do franqueador (PLÁ, 2001). Dessa forma, à primeira vista, uma franquia parece não estar inserida no conceito de micro e pequena empresa, pois cada unidade franqueada confunde-se

com a rede como um todo. Contudo, quando se analisam as unidades de forma independente, elas continuam como pequenas empresas, porém com vantagens competitivas.

De acordo com Sten (1998), os motivos para o fracasso de micro e pequenas empresas estão relacionados a fatores externos (política, economia, instabilidade de mercado, entre outros), fatores internos (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas, comercialização, não busca de assessoria técnica/profissional) e fatores relacionados ao perfil do empreendedor (falta de capacitação, competência gerencial, problemas de sucessão etc.). Assim, a carência de experiência gerencial, a má gestão do fluxo de caixa, a fraca rede de relacionamentos (fornecedores e clientes) e a utilização de tecnologia inferior à concorrência são fatores de fracasso (SILVA; SOLINO, 2000). Ademais, destacam-se ainda fatores como a falta de conhecimento inicial do setor de atuação.

2.3 GESTÃO DE FRANQUIAS

Com o objetivo de proporcionar uma visão geral do Modelo de Negócio utilizado, destacam-se os principais conceitos envolvidos em um Sistema de *Franchising*, as formas de remuneração, as práticas de negócios, vantagens e desvantagens do uso das redes, os riscos e dificuldades apontadas.

2.3.1 O Sistema de *Franchising*

O *Franchising* é uma estratégia utilizada por empresas que desejam ampliar suas bases de atuação de maneira eficaz e eficiente, com um risco mais reduzido, constituindo-se em uma forma de negócio de rápido crescimento. Na essência, o sistema de franquia como metodologia de expansão e canal de venda de produtos e serviços é alicerçado dentro de um mesmo princípio básico para todo e qualquer negócio, independente do porte, que apenas são diferenciadas quanto à natureza da operação (esporte, lazer, saúde, beleza, alimentação etc). Tendo em vista a força da rede, esse sistema tornou-se um dos mais eficientes métodos para propiciar aos empresários valiosas ferramentas de gestão. Em um mundo cada vez mais globalizado, são os diferenciais competitivos que permitem ao dono de um negócio de pequeno porte ser visto e respeitado como um grande.

Na visão de Rocha (2003), para entender o conceito de franquia basta imaginar a seguinte situação: de um lado, uma empresa possuidora do *know-how* e de uma marca conceituada, querendo se expandir e conquistar um maior espaço no mercado; de outro,

alguém (pessoa física ou jurídica) com capital disponível, interessado em investir, estabelecendo um negócio, cujo retorno seja razoavelmente garantido. Nesse sentido, a franquia pode ser vista como uma alternativa de crescimento para o primeiro (o franqueador), uma vez que lhe serve de canal de distribuição de seus produtos, viabilizada pela iniciativa do segundo (o franqueado) de implantar o seu negócio. A partir de 1995/94, o Sistema de *Franchising* passou a ser regido por uma legislação específica - Lei 8.955/94, também conhecida como Lei Magalhães Teixeira, que regulamenta a relação entre franqueado e franqueador, através de um instrumento legal denominado de Circular de Oferta de Franquia (COF). Todas as empresas que pretendem ingressar nesse sistema obrigatoriamente devem enquadrar-se nessa lei.

A Lei 8.955/94, art. 1º, conceitua o sistema como sendo:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito ou uso da marca ou patente associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produto ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994).

O sistema de *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial que vem sendo utilizada como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização), proporcionando uma forma eficaz de expansão das pequenas empresas que, geralmente, contam com poucos recursos tecnológicos e administrativos (DAHAB, 1996).

O franqueador fornece ao franqueado não apenas o direito de comercialização de seus produtos; ele fornece, também, os seus segredos e seu método, que caracterizam o seu *know-how* de instalação e operação de empresas. Por outro lado, o franqueado assume integralmente o financiamento de sua atividade e remunera o seu franqueador com uma porcentagem calculada sobre o volume dos negócios.

Franquia não é apenas o imóvel com uma identidade visual, logomarca, uniformes, produtos etc. É todo o conjunto que inclui desde a forma de atendimento, o ambiente, a filosofia de trabalho e o espírito de equipe que faz com que um determinado negócio seja conhecido e respeitado pelo consumidor. Destacam-se três papéis-chaves em uma relação de franquia:

a) Franqueador - representado pelo proprietário da marca e da tecnologia e da comercialização de um produto;

b) Franqueado - representado pelo investidor que utiliza a marca e a tecnologia do franqueador para produzir e/ou comercializar os produtos oferecidos pelo franqueador;

c) Contrato Formal - é o contrato estabelecido entre as partes. Através dele o franqueador transfere ao franqueado um modelo de engenharia (padronização de projetos de arquitetura, decoração, programação e maquinário); gerenciamento (recrutamento, treinamento e formação administrativa e capacitação do franqueado para operar o negócio); e *marketing* (métodos de comercialização, pesquisa de mercado, propaganda, técnicas de vendas e promoções, desenvolvimento e lançamento de novos produtos). Em contrapartida, o franqueado remunera o franqueador pela concessão obtida.

Dahab (1996) aborda o Sistema de *Franchising* como um novo modelo de gestão, o qual considera três pontos fundamentais aos novos desafios: Definição de padrões de qualidade; iniciativas de cooperação intra e inter-setorial; e dinamismo tecnológico, especialmente no que se refere aos recursos humanos. Dada a necessidade de relações recorrentes e a própria limitação do contrato de prever, gerir e monitorar a dinâmica da inovação e difusão do conhecimento intra-rede, as relações interpessoais assumem uma proeminência equivalente, ou até superior, à da formalização contratual.

Hisrich e Peters (2004) afirmam que as franquias representam uma oportunidade para o empreendedor expandir o negócio, seja ele franqueado ou franqueador. O franqueado recebe treinamento, apoio no *marketing* e utiliza uma imagem estabelecida. Ele compra a franquia para ingressar em um novo negócio com maior chance de sucesso do que se fosse começar um negócio sozinho. O franqueador, por sua vez, utiliza-se da franquia para expandir o seu negócio, fazendo com que outros (os franqueados) paguem pelo uso do nome, processo, produto, serviço, entre outros.

Contudo, apesar das definições possuírem palavras-chave como “padrão” e “relação contratual”, na prática, verifica-se que está intimamente ligada a uma relação de parceria. Quando há um bom relacionamento entre as partes (franqueado e franqueador), a demonstração dos resultados confirmará que o sucesso de um refletirá em benefício do outro. As pequenas empresas se beneficiam com vantagens proporcionadas por uma rede, obtidas através de parcerias, oferecendo maiores condições de competitividade.

2.3.2 Aspectos Motivacionais para Abertura de Franquias

Muitas empresas se destacam dentro do Sistema de *Franchising*. Entre elas, podem ser citados Mc Donald's, Hertz, O Boticário, Bob's, Casa do Pão de Queijo, Hope, entre outras

que fazem com que frequentemente o termo franquia seja associado a sucesso garantido. Essa conotação tem sua razão pelos muitos casos de sucesso contra alguns poucos casos de fracassos. O sistema de franquias é visto como a grande oportunidade de realizar o sonho de abrir o próprio negócio e conquistar a independência profissional e financeira.

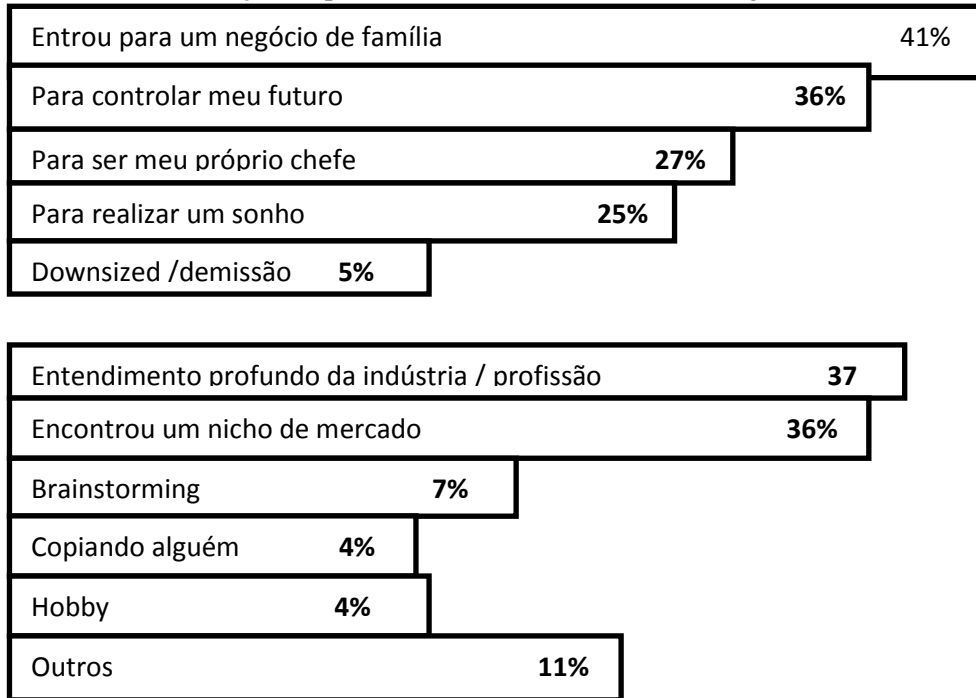
Existem hoje no Brasil diversas oportunidades de negócios que incluem especialmente o setor de comércio e serviços (alimentação, vestuário, calçados, etc). O sistema de *franchising* permite que a empresa atue com um processo contínuo de aprendizado através da participação e colaboração do franqueador e franqueado. O sistema resume-se assim em parceria, transparência, dedicação, integração, estabelecimentos de diretrizes e regras, comunicação permanente e comprometimento.

Segundo Barroso (2009), a franquia é um negócio que já nasce praticamente completo, onde a divulgação da marca é realizada pelo franqueador. O produto já é conhecido e a aceitação do público quase sempre é imediata. Dentro desse contexto, o sistema de *franchising* tem se apresentado como um dos caminhos mais seguros para quem quer abrir seu próprio negócio, com menor risco, tendo em vista que são aproveitadas a estrutura já existente e experiência adquirida durante o processo da aquisição da franquia.

Ainda para Barroso (2009), o empreendedor, sem suporte externo, precisa patrocinar integralmente toda divulgação da marca, a criação e produção do material, incluindo a seleção da mídia para firmar seu produto e nome. Contudo, destaca que não significa dizer que o negócio não dará certo, mas esclarece que no caso de empresas não franqueadas, o trabalho e as preocupações serão maiores. De acordo com ABF (2012), a opção por franquias deve-se principalmente ao vigor apresentado pelo sistema no Brasil.

Para Daft (2006), a franquia talvez seja o caminho com crescimento mais rápido para o empreendedor, e resume no Gráfico 1 alguns motivos e fontes de ideias para começar um negócio.

Gráfico 1 - Motivação empreendedora e de novas ideias de negócios



Fonte: Daft (2006).

Segundo Bernard (2000a), os principais fatores para abertura de franquias são: a perda do emprego, a busca por um complemento de renda, a influência de terceiros e/ou a aplicação de recursos obtidos por uma demissão voluntária. Ainda assim, de acordo com pesquisa realizada por Bernard (2000a), o franqueado brasileiro é predominantemente jovem, não possui muito dinheiro e não quer trabalhar como empregado. A classe executiva, também, se mostra bastante presente neste segmento de negócio, buscando por alternativas mais rentáveis, expansão do próprio negócio ou mesmo a busca por um segmento comercial de crescimento e estabilidade econômica.

Outros motivos destacados em pesquisa realizada por Seles e Lourenzani (2009) revelam algumas razões para a escolha de um sistema de franquias durante a abertura de um empreendimento. Dentre elas, destacam-se: a identificação com o negócio, o fato de a franquia já possuir um formato reestabelecido, a vontade de possuir um negócio próprio, a assessoria dada pela franquia master, a marca, o crescimento da marca e a exclusividade. Assim, pode-se verificar que a segurança ao aplicar determinado recurso em um modelo de negócio deve estar evidente e diante de incertezas, a maioria opta pela franquia.

Bernard (2000b) afirma que um dos maiores obstáculos para uma transição da vida enquanto funcionário para a de empreendedor, é o fato de poucos estarem preparados para assumir a sua carreira para recolocação ou vida empresarial após a aposentadoria. A escolha

de segmento no qual o franqueado se identifique, também se constitui em um fator de grande importância para o sucesso do negócio. Dessa forma, conhecer o funcionamento do *franchising* e acompanhar sua evolução tornam-se essenciais. Como em qualquer outra organização, o sucesso está intrinsecamente relacionado à capacidade e qualidade de gestão.

Para Dahab (1996), no caso do sistema de *franchising*, embora a geração e a difusão do conhecimento sejam fundamentais para a sobrevivência competitiva de uma franquia, a formatação do negócio pelo franqueador reduz sensivelmente o risco para os franqueados. Para o autor, a redução do risco do negócio e a diminuição dos gastos para inovação, constituem-se em um dos fatores mais importantes para que o franqueado se integre à franquia.

Como principais fatores de motivação de um franqueado destacam-se:

- a) Lucro - considerado o principal motivador para os investidores, pois enquanto o franqueado estiver ganhando dinheiro, ele estará motivado, fazendo com que o franqueado busque sempre o melhor desempenho possível;
- b) Crescimento - todo empreendedor possui o desejo de construir algo, de crescer. Cabe ao franqueador disponibilizar toda estrutura de apoio ao franqueado (produtos, serviços, estrutura de apoio e pesquisa e desenvolvimento) para que o crescimento da franquia aconteça;
- c) Reconhecimento - tanto os franqueados como o franqueador buscam o reconhecimento. A comunicação nesse processo é uma das principais ferramentas que contribui para aumentar a motivação dos franqueados e do franqueador, que deve sempre ocorrer de forma transparente e eficiente, capaz de gerar confiança mútua, comprometimento e envolvimento da rede na busca conjunta de soluções e inovações.

2.3.3 Relação Franqueado Franqueador

Para que haja evolução favorável do negócio, a relação entre o franqueador e franqueado possui deveres e obrigações (COHEN; SILVA, 2000). Por esse motivo, a relação deve ser pautada pela cooperação, onde cada uma das partes envolvidas possuem obrigações específicas que não devem ser descuidadas, pois estabelecem a base do sucesso da franquia. A colaboração entre franqueados e franqueadores é dada pela valorização e priorização total do relacionamento. Os franqueados são vistos como parte integrante da organização, participando ativamente da formulação de estratégias competitivas que visa formar uma grande parceria.

Cohen e Silva (2000) destacam que o processo sinérgico entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizado na efetivação do relacionamento. O autor destaca que, para se alcançar o sucesso, é necessário que o franqueador trabalhe com eficiência e eficácia uma série de funções, que vão além da formatação inicial do pacote de franquias e dos serviços de implantação de uma nova unidade franqueada. Dentro desse contexto, torna-se fundamental que o franqueador realize as atividades de acompanhamento, assim como forneçam todo suporte ao seu franqueado durante todo tempo de existência da empresa.

Para Pereira (2006), o bom relacionamento do franqueado e franqueador deve ser cultivado desde o início do relacionamento comercial, sendo indispensáveis para ambas as partes serem transparentes e leais, prestando sempre que solicitadas, informações fidedignas acerca do tema que estiver se tratando. O autor complementa ainda que boa parte do sucesso da franquia é proveniente do modelo do canal de comunicação criado pelo franqueador.

Bernard (2000a) argumenta ainda que algumas relações iniciam fadadas ao fracasso, seja por erros primários por parte do franqueador como má formatação do sistema e falhas na escolha do perfil do franqueado, seja por falta de entrosamento do franqueado com o sistema ou problemas de adequação com o sistema de *franchising*. Nesse sentido, considera fundamental que o franqueado possua noções de gerenciamento e saiba tomar decisões, pois o franqueado não pode esquecer que, apesar de ser uma franquia, é o administrador o principal responsável pelo sucesso do seu empreendimento.

O franqueador é o empresário detentor de uma marca, *know-how*, experiência e histórico de sucesso, que permite que um terceiro, o franqueado, se beneficie destes conhecimentos e utilize sua marca e metodologia de venda, administração e gestão do negócio por um período determinado. Dentre as atividades do franqueador, destacam-se como essenciais:

- a) Sistemas de supervisão e consultoria de campo;
- b) Reciclagem dos franqueados;
- c) Pesquisa e desenvolvimento visando a revisão do *mix* de produtos e serviços;
- d) Condução de um sistema de comunicação interno com os franqueados;
- e) Desenvolvimento de fornecedores alternativos e negociação de melhores condições de compras;

Aprimoramento de sistema de gestão do negócio franqueado e das práticas da própria empresa franqueadora (ABF, 2008).

O franqueado é o empresário que adere ao sistema desenvolvido pelo franqueador e que se beneficia do seu conhecimento, experiência e *know-how*, bem como utiliza a marca e os sistemas de venda, administração e gestão do negócio. Da mesma forma, o franqueado também precisa cumprir com inúmeras obrigações para alcançar seus objetivos, destacando-se entre os seus deveres:

- a) Estar presente no dia a dia dos negócios da empresa e gerenciar sua equipe;
- b) Cumprir o formato de instalação e operação determinado pela franqueadora;
- c) Participar de todo treinamento oferecido pelo franqueador;
- d) Gerenciar a unidade franqueada do ponto de vista operacional e administrativo;
- e) Realizar as encomendas de matérias-primas e insumos para reposição do estoque;
- f) Ser o responsável pelo re-treinamento de sua equipe, em caso de rotatividade de funcionários ou necessidade de reciclagem. Destaca-se a necessidade de possuir a destreza em todas as tarefas concernentes à gestão de sua unidade franqueada, bem como a capacidade de transmitir esses conhecimentos como instrutor;
- g) Aceitar todas as instruções e determinações do franqueador no que tange às instalações, equipamentos, operação da atividade e controles em geral;
- h) Manter sigilo das normas e padrões operacionais adotados, de todo o *know-how* e tecnologias desenvolvidas e que vieram a ser apresentadas ou adotadas pelo franqueador.
- i) Efetuar o pagamento das taxas nos valores estabelecidos contratualmente (ABF, 2008).

Kaufaman e Dant (1998) destacam um ponto importante para o sucesso, ao tempo em que trazem algumas características que podem ser encontradas tanto nos franqueados, como nos franqueadores: empreendedorismo, capacidade de assumir riscos, liderança, motivação, habilidade para resolver crises com a criação de um novo negócio, capacidade para entrar em nichos de mercado não atendidos, proposição de iniciar, manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro, percepção e aproveitamento de oportunidades de mercado ainda não satisfeitas.

Dahab (1996) salienta que o franqueador define, primeiramente, o perfil do franqueado desejado, considerando: espírito empreendedor, capital, identificação com o conceito de franquias, identidade corporativa, formação educacional e profissional, idade, apoio da família, capacidade relacional e funções de investidor e operador. Posteriormente, o franqueado realiza um processo seletivo constituído por ficha de pré-seleção, processo de entrevistas, etapas eliminatórias e comitê de seleção.

Uma das particularidades do *franchising* é a seleção do candidato. A adequação do perfil do candidato ao sistema de franquias é apontada como um tópico de especial atenção (BERNARD, 2000b; DAHAB, 1996; HISRICH; PETERS, 2004; LEITE, 1991; PLÁ, 2001; RODRIGUES, 1998; SCHWARTZ, 2003), sendo que os perfis pessoal, profissional, financeiro e comportamental, também, deveriam ser avaliados (BERNARD, 2000b).

O sistema de *franchising*, segundo Maricato (2006), prevê várias taxas para o franqueador, que cobram percentuais sobre o faturamento a título de *royalties*, taxas de franquias (geralmente na compra do negócio) e de *marketing* cooperado, que visam auxiliar o pagamento de campanhas nacionais. Além dessas taxas, podem ser incididos outros custos, todos devendo constar na respectiva COF.

Maricato (2006) considera, ainda, a exploração do *marketing* cooperado um fator muito importante para o sucesso da franquia, onde todas as lojas colaboram para que seja agressivo. Com esse intuito, o franqueador determina ao franqueado que, para ingressar na rede, deverá pagar uma taxa mensal entre 2% e 5% do faturamento mensal. Muitas vezes, o franqueador determina o pagamento de taxas extraordinárias com o intuito de criar campanhas de *marketing*, algumas tradicionais previstas, como no período natalino para franquias de comércio, ou por se mostrarem necessárias em algumas situações.

A escolha do franqueado por parte do franqueador, assim como da franquia pelo franqueado, é um momento de grande importância de ambas as partes, tendo em vista especialmente o grande risco existente na formação da rede com franqueados despreparados para atuar no mercado. Caso a implantação da unidade franqueadora não seja eficiente e bem sucedida, as partes devem, de forma rápida, se separar afim de não prejudicar toda a rede. Daí, a importância do suporte e acompanhamento por parte dos franqueados.

A falta de supervisão, verba de publicidade institucional utilizada inadequadamente e falhas de entrega de produtos ou serviços na rede constituem-se em fatores mais comuns geradores de conflito. Ademais, o pagamento das taxas torna-se imprescindível, uma vez que são as mesmas que mantêm o sistema e o descumprimento dessas normas por parte do franqueado, ou a independência por parte do mesmo, além de criar conflitos na relação, pode frustrar consumidores que não encontram o padrão desejado em uma franquia.

Mauro (2007) faz ressalvas sobre alguns pontos conflitantes nessa relação. Se houver perda de competitividade por parte dos franqueados, o franqueador tem obrigação de procurar perpetuar o sucesso. No Quadro 2, a seguir, os principais pontos de conflitos entre franqueado e franqueador:

Quadro 2 - Principais pontos de conflito entre franqueado e franqueador

Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> a) Abrir unidades de forma indiscriminada; b) Não supervisionar as lojas; c) Não trazer soluções para os problemas; d) Perder competitividade para os concorrentes; e) Falhar na entrega dos produtos e serviços; f) Utilizar canais de distribuição concorrentes de forma prejudicial; g) Utiliza a verba de publicidade institucional de forma inadequada. 	<ul style="list-style-type: none"> h) Não manter os padrões das unidades; i) Não enviar as informações nos prazos estabelecidos; j) Não efetuar os pagamentos dos produtos, serviços, taxas e verbas; k) Não se manter à frente do negócio; l) Não investir em publicidade local; m) Tentar comercializar produtos/serviços não autorizados.

Fonte: Mauro (2007).

Algumas estratégias são fáceis de serem administradas, sendo capazes de manter a rede interligada e comprometida com o trabalho, afirma Mauro (2007):

- a) Estar atento para solucionar os problemas quando pequenos;
- b) Manter um relacionamento racional, rápido e recíproco;
- c) Respeito mútuo;
- d) Trabalhar sempre em equipe;
- e) Reconhecimento, motivação e premiação;
- f) Canais eficientes de comunicação;
- g) Definição de um Plano Estratégico;
- h) Estabelecimento de um Plano de Ação (definição de metas);
- i) Análise de resultados;
- j) Administração participativa – comprometimento.

Segundo Mauro (2007), o bom relacionamento com a rede de franquia é um ponto básico para o sucesso do negócio. Conhecer previamente os conflitos mais comuns e suas causas ajuda a identificar quando um problema está perto de ser iniciado e, assim, evitá-lo. O franqueador exerce, além do papel de orientador e controlador, o papel de parceiro de seu franqueado. A função do franqueado consiste em adquirir a franquia, pagando ao franqueador, geralmente, uma taxa inicial, além dos *royalties* periódicos e outros valores. Dentre as suas principais responsabilidades, estão: ser o responsável pela instalação, operação e administração da franquia, de acordo com a sua formatação; arcar com todos os custos de instalação e despesas de operação e administração da franquia e ser o responsável pela contratação e administração dos recursos humanos necessários.

De acordo com Cherto (2003), as responsabilidades dos franqueados podem ser complementadas:

- a) Procurar escolher um ramo de atividade com o qual se identifique;
- b) Estar preparado para trabalhar muito, se dedicando integralmente no início;
- c) Estar apropriadamente capitalizado;
- d) Conhecer o mercado do negócio que pretende abrir;
- e) Conhecer o produto e/ou serviço envolvido na operação;
- f) Conhecer a operação da franquia: taxas, rentabilidade esperada e serviços do franqueador.

O apoio do franqueador ao franqueado é um dos principais aspectos que asseguram a existência da franquia. Assim, o apoio do franqueador em relação a abastecimento pode constituir vantagem ou desvantagens como em casos cuja obrigatoriedade de compra de insumos do franqueador tornava as margens de lucro do franqueado excessivamente reduzidas. O apoio do franqueador em relação a treinamento é outra especificidade do *franchising*. Por meio do treinamento e de manuais, o franqueador tem o objetivo de fomentar o estabelecimento inicial do negócio e a manutenção da padronização da qualidade de toda a rede (BERNARD, 2000b; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001). Dessa forma, o sistema de *franchising* prevê a transmissão contínua de *know-how* por meio de manuais e apoio direto do franqueador ao franqueado em aspectos como: técnica de vendas, atendimento ao cliente etc., além da consultoria periódica de campo, que também é uma forma de transmissão de conhecimento.

No sistema de negócios formatado cria-se uma relação em que o franqueador se propõe a oferecer apoio ao franqueado em aspectos que vão desde a escolha do ponto onde o negócio será instalado até assessoria em caso de dificuldades do franqueado (DAHAB, 1996; PLÁ, 2001). Na franquia do negócio formatado existe uma integração operacional, ou seja, o franqueador é parte integrante nas decisões negociais do franqueado.

Como a principal característica deste modelo refere-se ao empreendedorismo, Rodrigues (1998) propõe analisar estes fatores sob seis dimensões críticas: (1) orientação estratégica: formulação de estratégias para a empresa; (2) comprometimento com a oportunidade: não basta ser criativo e inovador, deve-se colocar em prática; (3) comprometimento dos recursos: maximizar o valor agregado com o mínimo de recursos possíveis; (4) controle sobre os recursos: saber utilizar as ideias e incorporá-las ao negócio; (5) estrutura administrativa: possuir qualidades administrativas com visão estratégica; (6) filosofia de recompensas: criação e retorno do valor. É possível, então, supor que o

franchising representa uma alternativa para melhorar as chances de sobrevivência de pequenos negócios e uma oportunidade para a expansão e o crescimento de micro e pequenas empresas (DAHAB, 1996).

2.3.4 Vantagens e Desvantagens do Sistema de *Franchising*

O termo franquia tem sido frequentemente confundido com garantia de sucesso. Entretanto, verifica-se que ser um franqueado significa muito mais que utilizar uma marca já conhecida no mercado. O sistema de *franchising* contempla um modelo de negócio diferenciado, baseado em planejamento estratégico, formação de parcerias ou redes, e responsabilidades mútuas para serem cumpridas. Como todo e qualquer negócio, a franquia apresenta suas vantagens e desvantagens.

Para Plá (2001), o sistema de *franchising* se apresenta como uma grande arma para lidar com um mercado competitivo, utilizando-se de uma marca conhecida e consolidada, como tecnologia e metodologia já testadas, fazendo com que o empreendedor diminua seus riscos na abertura do seu negócio. É apontado por Plá (2001) e Dahab (1996) como uma opção segura, econômica e confiável, uma vez que a consolidação das primeiras unidades é a base de referência para novos empreendedores.

Plá (2001), no que tange as desvantagens de escolher e trabalhar com o sistema de franquias destaca a pouca oportunidade de iniciativas individuais, tendo em vista que o franqueado necessita seguir um padrão, limitando suas iniciativas. Também há a questão do pagamento que deve ser realizado pelo franqueado, pela marca e pela metodologia, custo que o empreendedor não franqueado não tem.

Daft (2006) destaca que a principal vantagem de uma franquia refere-se à estrutura profissional proporcionada pelo franqueador: compra concentrada, planejamento financeiro, rotinas e normas operacionais, padrões pré-estabelecidos, foco e direcionamento para seu público alvo, análise de viabilidade, retorno do investimento e margens de lucro determinado. O franqueador, ao proporcionar uma marca conhecida e publicidade nacional, estimula a demanda pelo produto ou serviço, trazendo vantagens competitivas.

A falta de controle sobre o negócio individual, a exigência da contratação de fornecedores ou empreiteiros determinados, o alto custo de algumas franquias e de custos iniciais para abertura do negócio, adicionados a pagamentos mensais de *royalties*, são algumas das desvantagens do sistema.

Para Maricato (2006), a necessidade constante de pesquisa e aperfeiçoamento contínuo da rede está relacionada ao aumento de trabalho e responsabilidade. O franqueador precisa estar apto a receber reclamações sobre os produtos, sobre a taxa de franquia, ameaças de deixar a rede e pedidos de indenização. Com relação às vantagens do franqueado, a principal delas é o baixo risco do sistema de franquias. Para um empreendedor inexperiente, o *know-how* adquirido com a transferência de técnicas e formas administrativas por parte do franqueador, é de suma importância para que ocorra uma maior chance para o sucesso (DAHAB, 1996; MARICATO, 2006). O rápido retorno do investimento realizado, decorrente da economia de escala, de maior facilidade de crédito, a troca de informações e utilização de uma marca consagrada, cuja absorção por parte do mercado será muito mais fácil, são consideradas vantagens significativas (DAHAB, 1996).

Para Mauro (1994), a franquia é um sistema que apresenta mais vantagens que desvantagens para as empresas que o implantam. Em função disto, afirma que essas desvantagens são, na verdade, desafios que devem ser enfrentados pelas empresas e que poderão ser minimizados por meio de uma implantação profissional dentro do sistema. Apesar do sistema de *franchising* combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário, com a eficiência da centralização da tomada de decisões de cadeias de lojas (LEVY, 2000), o franqueado que, muitas vezes não possui experiência como gestor, enfrenta dificuldades com variáveis controláveis, a exemplo de definições de tarefas, autoridade e responsabilidade com controle de estoque, manutenção da loja e aspectos financeiros (BERMAN; EVANS, 1998).

Cherto (2003) destaca que o franqueado deve analisar algumas questões antes da abertura de uma franquia, como: autoconhecimento e razões que motivam; conhecimento do franqueador e do mercado específico que se pretende atuar e conhecimento do produto/serviço envolvido na operação de *franchising*. Esses conhecimentos garantem uma maior chance de êxito. Leite (1991), por sua vez, afirma que o franqueado tem maior chance de sucesso porque o franqueador já possui uma rede própria de distribuição, cujo sucesso já está estabelecido no mercado, diferentemente de um empreendedor começando um negócio do zero; as vantagens competitivas serão muito maiores considerando que o franqueador já conhece o perfil dos clientes de seus produtos, fazendo aumentar sua lucratividade, tendo em vista a possibilidade de obtenção de economia de escala, maiores créditos e prazos de pagamentos mais elásticos.

Contudo, apesar das grandes vantagens, o sistema possui restrições que devem ser analisadas antes da tomada de decisão por parte do franqueado, principalmente no que diz respeito à sua autonomia. Deve-se salientar a existência de imposições contratuais, como:

obediência aos padrões da franquia, compra e venda de produtos estipulados e pagamento de *royalties* sobre a compra ou sobre a venda (a depender do contrato celebrado). De acordo com Daft (2006), os empreendedores que estiverem considerando a compra de uma franquia devem investigar detalhadamente a empresa, incluindo a pesquisa sobre informações, entre os quais litígios e o histórico de falência, identidade dos diretores executivos, informações financeiras, identificações sobre quaisquer produtos que o franqueado tenha que comprar, e de quais fornecedores. Acrescenta que o empreendedor, também, deveria conversar com alguns donos de franquias, uma vez que eles estão entre as melhores fontes de informações sobre como a empresa realmente opera.

Dahab (1996) organizou, e nos Quadros 3 e 4, a seguir, apresenta-se as principais vantagens e desvantagens do sistema, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado:

Quadro 3 - Principais vantagens e desvantagens do sistema para franqueador

Vantagens	Desvantagens
Rapidez de expansão Imagem corporativa Desenvolvimento de uma rede Aumento da rentabilidade com redução de custos Motivação maior do franqueados Maior participação no mercado Maior cobertura geográfica Melhor publicidade Maior vantagem competitiva Descentralização Economias de escala	Perda parcial do controle Maior custo de supervisão Maiores custos de formatação Perdas do sigilo Risco de desistência Autonomia parcial Planejamento para expansão Cuidados para seleção Perda de padronização

Fonte: Adaptado de Dahab (1996).

Quadro 4 - Principais vantagens e desvantagens do sistema para franqueado

Vantagens	Desvantagens
<i>Know-how</i> adquirido Maior chance de sucesso Plano de negócio Maior vantagem competitiva Informações sobre instalação Economias de escala Maior crédito Aumento de rentabilidade com redução de custos ROI (Retorno sobre Investimento) mais rápido Pertence a uma corporação Pesquisa e desenvolvimento do franqueador Independência jurídica	Autonomia parcial Maiores controles Risco de desistência Taxas de franquias Cuidados para seleção Localização forçada Restrições na cessão do sistema Risco associado ao desempenho do franqueador

Fonte: Adaptado de Dahab (1996).

Contudo, apesar das inúmeras vantagens, o franqueado deve estar atento às restrições inerentes ao sistema. Uma escolha equivocada de um franqueado pode impactar e destruir uma marca, assim como o trabalho conquistado durante anos. Essa perda parcial do controle é uma grande desvantagem do sistema e, por esse motivo, deve ser estudado de forma detalhada.

2.3.5 Processos Gerenciais no Sistema de *Franchising*

Manter boas práticas gerenciais passou a ser o grande desafio das novas empresas. Aprender a contratar, motivar a equipe, dominar e controlar o fluxo de caixa, verificar a necessidade de capital de giro, montar seu planejamento estratégico, elaborar relatórios e avaliar os seus resultados são, geralmente, as maiores dificuldades encontradas por empreendedores. Como qualquer outra empresa, uma franquia precisa de cuidados no seu gerenciamento. De acordo com Maricato (2006), o franqueado tem, no produto bem-sucedido, na assistência técnica e na sinergia obtida pela atividade da rede, diferenciais significativos frente aos concorrentes que não pertencem ao sistema.

Depois de escolhida a franquia e formalizar o contrato com o franqueador, o empreendedor precisa fazer com que sua empresa alcance o sucesso desejado. Para isso, é fundamental que se domine a estrutura da franquia, conheça o funcionamento da margem de lucros, cobrança de taxas e tributação. Começar um negócio conhecendo todos os segredos da operação faz a diferença no processo de gestão. Por mais que existam processos bem definidos e eficazes, o sucesso de uma empresa só acontece de fato se colaboradores estiverem capacitados e motivados. Em uma rede de franquias, não acontece diferente. É necessária uma equipe afinada para que a marca conquiste mercado e mantenha um ritmo de crescimento forte e consistente. Nesse sentido, o empenho e a dedicação de cada um tornam-se fatores essenciais para o desempenho do conjunto. Por isso, para que haja uma forte integração entre as pessoas envolvidas, há a necessidade da existência de uma relação de confiança recíproca e cooperação.

O investimento inicial pressupõe que o franqueado consiga custear, com recursos próprios ou de terceiros, a taxa de franquia e abertura legal da empresa, aquisição do ponto comercial, reformas no referido ponto, aquisição de móveis e utensílios iniciais, aquisição do estoque inicial, recrutamento, seleção e treinamento de equipe inicial, custos com advogados e contadores, quando se fizer necessário. Ademais, o retorno do investimento e a velocidade em

que este ocorre, como em todos os tipos de empresas, dependem de inúmeras variáveis e o franqueado deve estar preparado para todas essas situações, inclusive para cobertura de despesas eventuais.

No sistema de franquias, os controles contábeis e financeiros precisam ser mais formais, numerosos e precisos em função das empresas não franqueadas, tendo em vista a dependência e supervisão do franqueador. Tal fato ocorre em função da imagem de médio e grande porte atribuída às redes de franquias. A contabilidade do franqueado necessita ser fiel à realidade da empresa, uma vez que as remunerações dos franqueadores dependem do desempenho das franqueadas. Parente (2000) afirma que uma gestão eficiente para qualquer empresa e especificamente, de uma franquia envolve interação e bom relacionamento entre as pessoas. A boa relação, cordialidade e um bom atendimento ao consumidor são fatores muitas vezes determinantes para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Maricato (2006) faz referências ao manual da franquia, admitindo a existência de um para guiar cada área, considerando ainda a importância da gestão de recursos humanos para a empresa. O processo de recrutamento, seleção, treinamento e motivação em escala é uma grande vantagem do sistema de franquia, especialmente quando comparados a empreendimentos independentes de pequeno porte. O franqueador deve advertir o franqueado, especialmente aqueles mais inexperientes, sobre a necessidade dele possuir noções sobre administração financeira, investimento, mercado, concorrência, custos, planejamento tributário e contabilidade, para que ocorra um bom gerenciamento da empresa.

Os principais indicadores financeiros devem ser aplicados às pequenas empresas do segmento de comércio varejista, sendo de grande utilidade para que se possa descobrir a quantidade, a qualidade da dívida e o grau de endividamento da empresa. Eles demonstram a quantidade de dívida que a empresa possui, e a relação entre o capital de terceiros (passivo circulante e exigível a longo prazo) e o total de passivo (passivo e patrimônio líquido), informando se a empresa possui mais recursos de terceiros do que recursos próprios.

Maricato (2006) afirma, ainda, que em um mercado cada vez mais competitivo, a estrutura de atendimento e a satisfação do cliente tornaram-se mais importantes do que o lucro propriamente dito. A empresa busca lucrar sempre e não apenas em uma só vez. Nesse sentido, o *marketing* torna-se uma importante ferramenta, inclusive para realização de pesquisas de satisfação e manutenção, por ser um instrumento que possibilita ampliar e consolidar o relacionamento com o cliente. Em todas as questões, torna-se essencial o monitoramento do comportamento do franqueado e também do franqueador. Acrescenta-se

que a comunicação da estratégia pelo franqueador aos franqueados é um dos fatores críticos de sucesso ao desempenho da rede.

Considerando que o sistema de *franchising* é uma cadeia de valor, qualquer ganho de eficiência obtida através da integração da rede pode influenciar diretamente no processo de tomada de decisões, assim como dos resultados obtidos (CHERTO et al., 2006).

Dessa forma, uma boa comunicação das mudanças estratégicas e o conhecimento real da organização e de seus parceiros, bem como as suas causas são fatores importantes para o sucesso do sistema de franquias. Ao abrir uma franquía, o empreendedor deve estar ciente de que é necessário prestar serviços para os franqueados e cuidar para que estes obtenham bons resultados. Para tanto, é importante realizar um plano de negócios capaz de apontar se o formato é viável ou não para expansão e a forma de fazê-lo.

3 O SISTEMA DE FRANCHISING

O segmento de *Franchising* foi um dos que mais cresceram na última década. Devido a sua importância no crescimento da economia (atingindo em alguns anos maior crescimento que o PIB Nacional), tornou-se alvo de estudos que buscam revelar, através de uma perspectiva crítica, as possibilidades e limites deste modelo de negócio.

Apesar de ainda enfrentar problemas de produtividade e qualidade, o setor de comércio e serviços se destacou, em termos de faturamento alcançado, proporcionando maior número de emprego e renda no Brasil, revelando-se em uma oportunidade de investimento promissor.

O Capítulo em referência inicia-se com um resumo da evolução do Sistema de *Franchising* no mundo, destacando sua evolução no Brasil, seguida dos principais indicadores de crescimento.

3.1 HISTÓRICO

Pesquisando a história, é fácil encontrar práticas comerciais existentes desde o século XII e que se assemelham ao sistema de franquias atuais. O termo franquia, modalidade de exploração de negócio, não é novo. A origem francesa da palavra está relacionada à palavra *franche* que significava livre de servidão ou da restrição. A essência do conceito de *franchising* remota à Idade Média, quando reis e igreja católica cobravam licenças a senhores feudais para que recebessem impostos e taxas em seu nome, dando aos mesmos um percentual sobre o total arrecadado (MAURO, 1994; CHERTO et al., 2006).

A criação do sistema que originou o que, atualmente, se conhece como um sistema de franquia foi atribuído a Singer Sewing Machine Company (I. M. Singer & CO), nos Estados Unidos da América (EUA), fabricante de máquinas de costura. Objetivando a expansão de sua rede de distribuição, foi pioneira no modelo de negócio, utilizando sistema de franquia, através da cessão de marcas, publicidade, técnica de venda e repasse de conhecimento (*know-how*), concedendo o direito de uso da sua marca e de comercialização de seus produtos para comerciantes independentes. Este modelo serviu de base para outras empresas aplicarem a mesma estratégia de expansão de negócio, tais como a *General Motors* (setor automobilístico) que, em 1868, desejava expandir sua rede de distribuição; e a *Coca-Cola*, com a outorga de *franchising* para engarrafamento de seu refrigerante em 1898 (CHERTO et al., 2006).

A General Motors utilizou o sistema de franquias para expandir a rede de pontos de vendas dos carros que produzia, criando o conceito de negócio, que, mais tarde, foi denominado de Concessionária de Veículos. Destaca-se que, até então, os veículos só eram vendidos aos consumidores diretamente pelas empresas montadoras. Embora algumas franquias tenham se fundido, tornando-se mais fortes, na essência, este modelo é o mesmo de mais de cem anos atrás (CHERTO et al., 2006).

Para Mendelsohn (1994), o sistema de franquia não foi uma invenção por parte de pessoas criativas. A sua evolução e crescimento vem acontecendo de forma natural e contínua, paralelamente, à diminuição das fronteiras geográficas dos países, o que pode ser observado com a crescente expansão do número de redes. A partir do Século XX, o uso do modelo de franquia como expansão de negócios se difundiu. Cherto e outros (2006); Rizzo (2010) fazem uma abordagem sobre o surgimento das franquias no mundo:

1917 - criada a primeira franquia de mercearias ou mercados de vizinhança (*grocery stores*);

1921 - a Locadora de Veículos Hertz torna-se a primeira franquia de serviços;

1925 - foi criada a primeira franquia de *fast-food*, a *A & W*;

1930 - as companhias de petróleo convertem os postos de revenda de combustível que operavam diretamente em franquias outorgadas a operadores locais;

1935 - surgiram as franquias da *Roto-Rooter*, especializadas em desentupimento de tubulações. Ainda nesse ano, a Howard Johnson iniciou a concessão de franquias de restaurantes e sorveterias, e anos depois, passou conceder franquias de hotéis;

1938 - iniciou a franquia das escolas de danças de salão *Arthur Murray Dance Studios*;

1940 - iniciou-se o processo de expansão de empresas como a *Dairy Queen* e *Baskin-Robbins*;

1950 - nesta década, surgiam algumas empresas do setor de alimentação, como *Burger King*, *Mc Donald's*, *KFC (Kentucky Fried Chicken)* e *Dunkin Donuts*, entre outras.

O ano de 1954 propiciou e marcou, historicamente, o desenvolvimento do *Business Format Franchising*, formato mais moderno das franquias. Um simples vendedor de equipamentos para preparo de *milk shakes*, chamado Ray Kroc, adquiriu o direito de comercializar franquias *Mc Donald's* em todo o território dos EUA. Entretanto, foi após o fim da Segunda Guerra Mundial que ocorreu a explosão do *franchising* no mundo.

Segundo Cherto e outros (2006), os ex-combatentes da Guerra retornam às suas casas determinados a não receber mais ordens, decididos a serem seus próprios patrões. Embora tivessem muita vontade de trabalhar, muitos negócios faliram, tendo em vista a falta de

experiência. Dessa forma, o modelo de negócios disponibilizados pelas franquias era visto como uma solução para os problemas apresentados, especialmente para a falta de opções de emprego, tendo em vista a oportunidade dos empreendedores assegurarem o conhecimento, a marca, os processos, produtos e serviços para se tornarem bem sucedidos. Vale destacar que ainda nesse período já existia um órgão que dava suporte a pequenos negócios (*Small Business Administration*), funcionando como uma espécie de SEBRAE Americano, que proporcionava às empresas maiores possibilidades de financiamentos junto a instituições financeiras.

3.2 EVOLUÇÃO DAS FRANQUIAS NO BRASIL

No final da década de 1950, ainda que de forma rudimentar, algumas franquias surgiam no Brasil. Nesse processo, se destacaram os cursos de idiomas *Yázi* (fundado em 1950) e *CCAA* que introduziram o sistema de *franchising* no país. Nos anos de 1975 e 1976, surgem as primeiras franquias da *Mister Pizza* e duas redes de franquias de perfumes (*O Boticário* e *Água de Cheiro*) (CHERTO et al, 2006). Nesse período, há uma ativa expansão dos franqueadores americanos em todo o mundo. No Brasil, a franquia Mc Donald's inaugura suas primeiras lojas nas regiões Sudeste, Norte e Nordeste, que se tornariam, mais tarde, a base para disseminação das franquias no país (RIZZO, 2010).

Devido ao rápido crescimento das franquias, foi criado em 1987 um órgão oficial, sem fins lucrativos - Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) - com o propósito de regulamentar o setor, tendo como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste sistema de negócios (SCHWARTZ, 2009), cujos objetivos principais são: promover a defesa do sistema junto às autoridades públicas; entidades e associações de classe; incentivar as técnicas de aprimoramento de atuação dos franqueados; e estabelecer padrões de atuação. Em 15 de dezembro de 1994, entrou em vigor a Lei nº 8.955/94, que passa a regular todo funcionamento do Sistema de *Franchising* no mercado, tornando os contratos escritos obrigatórios.

A ABF serviu de elemento catalisador das empresas que abriam franquias e acabou chamando a atenção da imprensa que disseminou o conceito, e trouxe a obrigatoriedade de total transparência na concessão de franquias tanto por parte do franqueado quanto do franqueador. A partir daí, com todas as transformações econômicas, as franquias foram se expandindo, atuando em diversos setores, se adaptando à realidade social. A partir da década de 1990, com a abertura da economia, várias franquias internacionais começaram a operar no

Brasil. Neste período, os investimentos foram voltados para as franquias que eram consideradas seguras. Surgem a *Bob's* (1985), *Skill* (1987), *Casa do Pão de Queijo* (1987), *CNA* (1987), *Fran's Café* (1989), *Correios* (1989), *Habib's* (1991) e *Hering* (1993). Para Rizzo (2010), na década de 2000, as franquias surgem com um formato mais consistente, estando os franqueados e franqueadores muito mais preparados. Há uma tendência para crescimento mais sustentável e maior profissionalização dos sistemas.

O Sistema de *Franchising* passou por diversas etapas até chegar ao formato existente atualmente. Segundo Schneider (1994), esse desenvolvimento gerou diferentes modos de operação por cada franqueado, levando o sistema a ser classificado como:

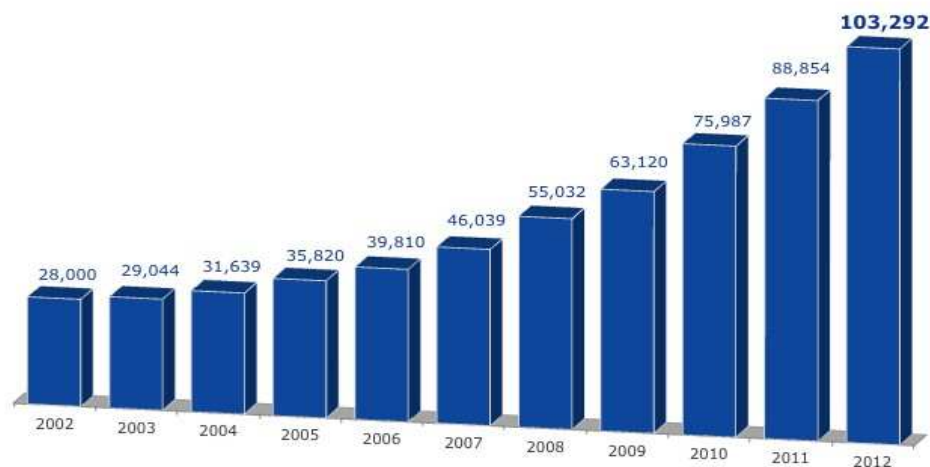
- a) Franquias de Primeira Geração (ou franquias de marca e produto como ficou conhecida) - o franqueador licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos ou serviços sem exclusividade. Caracteriza-se pelo uso da marca e ausência de orientação e suporte ao franqueado.
- b) Franquias de Segunda Geração (1990-1995) - o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador. A diferença para a primeira é a exclusividade da distribuição dos produtos apenas para as empresas integrantes da rede.
- c) Franquias de Terceira Geração (conhecida também como *Business Format Franchise*) - além da licença de uso da marca, o franqueador repassa o *know-how* operacional a toda sua rede, presta serviços de assessoria e acompanha de perto as atividades do franqueado. Nessa etapa, o sistema já se encontra todo padronizado.
- d) Franquias de Quarta Geração (também conhecida como franquias de rede de aprendizado contínuo) - destacam-se pela quantidade e qualidade dos serviços prestados. São franquias que possuem conselho de franqueados, colaborando para o fortalecimento da marca. O nível de profissionalização é alto e há grande assistência na operação do negócio, na tecnologia da rede e nos planos estratégicos. O funcionamento e a padronização da rede estão fundamentados mais no senso de missão e valores.
- e) Franquias de Quinta Geração - nessa última etapa, cinco fatores devem estar presentes para sustentação: marca consolidada; existência de *know-how*, por parte do franqueador, inclusive para adaptações locais; métodos de colaboração entre franqueador e franqueado; sistemas formatados de difusão do conhecimento intra-rede e identidade corporativa através da articulação dos vários níveis estratégicos, liderada pelo franqueador em elaboração com o franqueado (MARICATO, 2006) e (DAHAB, 1996).

Atualmente, o *Franchising* está vivendo a sua 6ª (sexta) geração. Surgiu em 2009, após o evento da ABF e Associação Franquia Sustentável (AFRAS), com o objetivo de considerar a capacidade de transformar realidades e colaborar para consolidar negócios rentáveis, justos e sustentáveis. Os franqueadores possuem formas mais eficientes de repassar à rede conhecimentos como atualizações de manuais, treinamentos, avaliações de desempenho, campanhas promocionais, instruções para montagem de lojas, entre outros assuntos. As franquias de sucesso são aquelas que sabem capturar a inteligência de toda rede, disseminando informações de maneira efetiva, aliando sua capacidade de planejamento de longo prazo com seus franqueados. O maior desafio nesse processo é a transferência da cultura organizacional que tem conquistado cada vez mais relevância no âmbito do *franchising*.

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

A ABF divulga, anualmente, dados que refletem o comportamento das franquias ao longo dos anos. Os números apresentados em 2012 refletem um crescimento acentuado no setor de franquias. Em 2012, o faturamento do setor de *franchising* ultrapassou os R\$ 103,292 bilhões, alcançando um crescimento de 20,30% em relação ao ano anterior (2011). Quando comparado ao ano de 2002, esse percentual se torna ainda mais significativo: 268,9%. Segundo a ABF (2013), o *franchising* alcançou um percentual de crescimento de 16,2%, enquanto o PIB Nacional alcançou 0,9%, conforme demonstra a Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Evolução do faturamento do setor de franchising



Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013).

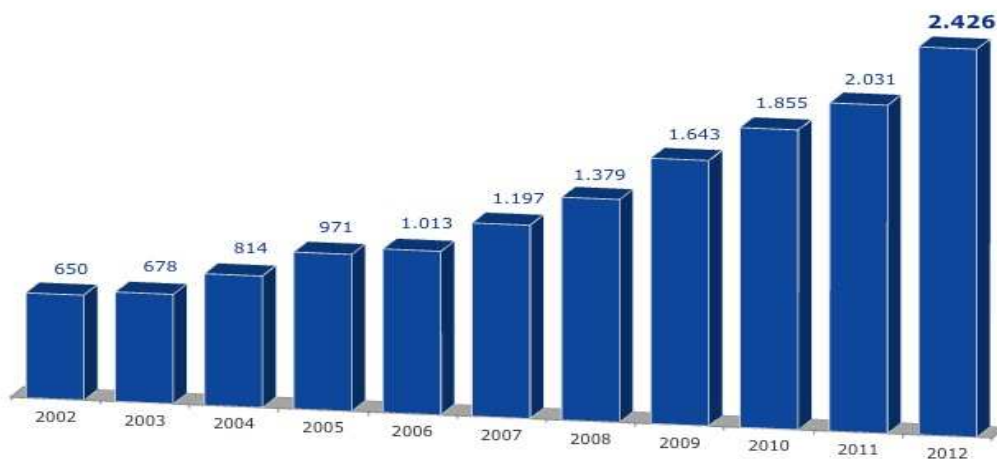
O crescente faturamento e a expansão do número de unidades de redes e franquias exercem influência direta no PIB Nacional, tendo em vista o impacto positivo provocado no

número de empregos diretos gerados pelo setor de *franchising*. Amplamente conhecido por seu padrão de qualidade, negociação e transparência no que se refere à legislação específica que rege seus participantes, o setor de franquias vem ganhando empresários que buscam nesta forma de atuação uma redução dos riscos de abertura de uma empresa, uma vez que, há um know-how estabelecido e uma relação entre franqueadora e franqueado que permite um suporte maior na operação.

Contudo, vale destacar, que a opção por uma franquia, como todo negócio, precisa ser previamente analisada, tendo em vista que uma franquia não é garantia de sucesso, e sim um facilitador. Um contrato de franquia se aproxima bastante de uma parceira empresarial, uma vez que inovações, padrões e atividades acabam sob o respaldo da matriz, o que no setor do *franchising* significa dizer franqueadora.

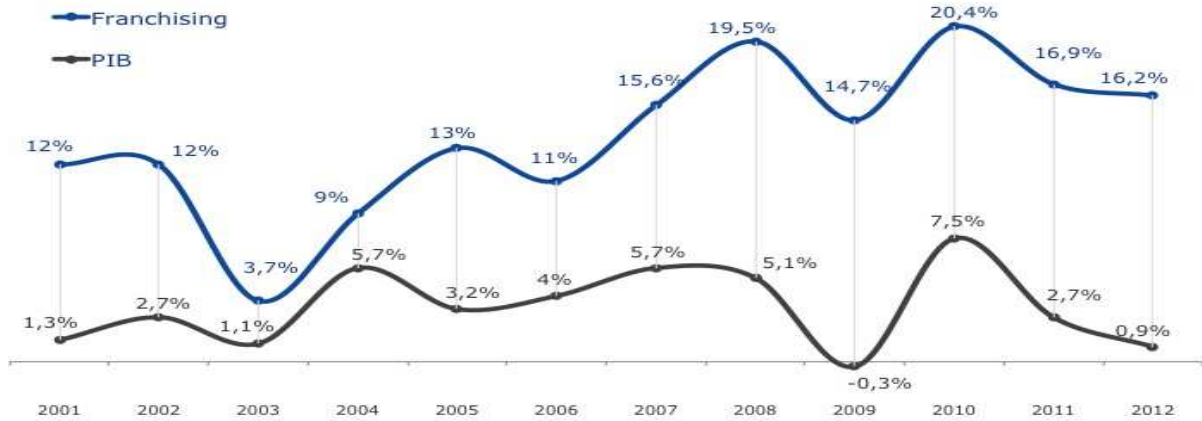
O número de franqueadores e redes de franquias, também, vem crescendo desde 2002, demonstrando a importância desse setor para a economia. Em 2011, eram 2.031 franqueadores, contando com um aumento de 12,29%, totalizando 104.543 unidades próprias. O número de redes de franquias, também, aumentou: no ano de 2012 foram contabilizados 2.426 unidades, contra 2.031 em 2011, correspondendo a um crescimento de 19,44% (ABF, 2013). Esses números são demonstrados nas Figuras 3 e 4, a seguir:

Figura 3 - Evolução do número de redes de franquias no setor de franchising



Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2013).

Figura 4 - Comparativo entre o PIB Brasileiro e o PIB do crescimento do franchising brasileiro



Fontes: ABF com dados de Banco Central, IBGE e Credit Suisse (2013).

Atualmente, todo esse cenário alusivo ao *franchising* vem potencializando o espírito empreendedor dos brasileiros, que podem encontrar no setor de franquias uma maneira mais segura de investir. As franquias também aumentaram sua participação no PIB (Produto Interno Bruto), passando de 2,1% em 2011 para 2,3% em 2012. Como consequência, houve uma expansão no número de empregos diretos gerados, contando com, 103 mil novos postos de trabalho em 2012 em relação aos 941 mil criados em 2011. Todos esses números representam uma maturidade alcançada por esse segmento no país.

Dentre os setores que mais cresceram em 2012, destacam-se o setor de negócios, serviços e varejo, com faturamento de R\$ 24,718 bilhões e, em segundo lugar, o de alimentação, com R\$ 20,576 bilhões. Em relação ao ano de 2011, o setor de alimentação cresceu um percentual de 3,08% (ABF, 2013). O segmento de alimentação se destacou com o maior número de redes franqueadoras – 573 unidades. Em 2011, esse número era de 481 unidades, representando um aumento de 19,12%, quando comparado a 2012 (ABF, 2013). No Quadro 5, as posições das dez maiores franquias com maior número de unidades.

Quadro 5 - Total de unidades franqueadas

Classificação	Rede	Segmento	Total de Unidades
1ª	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3520
2ª	UNEPXMIL 48HORAS	Serviços Automotivos	1795
3ª	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração e Presentes	1762
4ª	KUMON	Educação e Treinamento	1565
5ª	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	1377
6ª	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	1363
7ª	L'ACQUA DI FIORI	Cosméticos e Perfumaria	1166
8ª	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1163
9ª	SUBWAY	Alimentação	1094
10ª	BOB'S	Alimentação	1013

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Francshing (2013).

O ramo de perfumaria, saúde e beleza e *fast-food*, foram os setores mais representativos, contando com o crescimento mais significativo, segundo dados disponibilizados pela ABF (2013). Uma análise mostra que esse setor cresceu graças ao aumento do crédito e da renda das famílias brasileiras, que passaram a usar mais esses produtos e serviços. A Bob's destaca-se dentro do segmento de alimentação como uma das franquias de alimentação que mais cresceu na última década. Atualmente, ocupa a décima posição com 1013 unidades franqueadas no Brasil. Esse crescimento reforça a importância desse setor na economia brasileira, considerando a tendência de busca por modelos estratégicos de expansão através de redes, sendo estes previamente testados e aprovados pelo franqueador, com capacidade para operação e gestão por terceiros. Esses são fatores que historicamente vem provocando uma redução cada vez maior no percentual de mortalidade de pequenas empresas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos que foram seguidos para a elaboração, condução e análise de resultados desta pesquisa. Para tanto, serão apresentados o método de pesquisa e a forma como os dados foram coletados e analisados. O estudo em referência possibilitou analisar o funcionamento do modelo de negócios utilizado no Sistema de *Franchising*. A hipótese central adotada é a de que o sistema de *franchising* inova em termos de utilização de modelos de negócios e melhora os resultados das empresas, quando mantém uma boa relação entre franqueado e franqueador.

A pesquisa partiu da suposição de que o sistema de franquia é mais sólido e, por isso, as pequenas empresas conseguem sobreviver por mais tempo, na medida em que conseguem criar relações mais duradouras. Foi classificada em duas etapas: quanto aos fins e quanto aos meios, discriminados abaixo:

a) Descritiva - descreve as características do empreendedorismo, do *franchising* e da relação entre ambos, além das características, percepções e expectativas dos franqueados. De acordo com Cervo e Bervian (2002), esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

b) Estudo de caso - para Gil (2002), os estudos de casos podem ser constituídos por um ou múltiplos casos, uma vez que estes proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, levando à elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Complementarmente, Yin (2005) propõe um estudo de 4 a 6 casos para se estruturar um estudo *multicaso*, por afirmar que, com números inferiores aos citados, os resultados obtidos podem ser inconsistentes.

Para Lakatos e Marconi (2006, p.108), “[...] qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes”. Por esse motivo, optou-se por essa metodologia.

Quatro franquias do segmento de alimentação foram selecionadas para compor o objeto de estudo da pesquisa: *Bob`s*, *Yoggi*, *Mariposa e Salads Creations*. Todas as lojas franqueadas estão localizadas na cidade de Salvador, e do ponto de vista da estratégia como prática, as franqueadas se mostram como unidades de análise, dada sua atuação no mercado e o sucesso alcançado.

Alguns critérios foram adotados durante a seleção da amostra: (1) organizações com experiências de sucesso; (2) empresas de alimentação, pertencentes ao sistema de *fast-food*, situadas em *Shopping Centers* na cidade de Salvador; (3) predominância de propostas de

refeição natural, sendo a metade da amostra como mesmo produto (saladas); (4) metade da amostra proveniente de um mesmo mantenedor de capital social (caso da Yoggi e Bob's incorporados pela *Brazilian Fast Food*, detentora da maior rede de empresas de *fast-food* no Brasil); (5) proximidade com os franqueados, seja através de relação pessoal ou profissional.

Dentro desse contexto, foram realizadas análises sobre diferentes aspectos: os perfis dos administradores, os fatores motivacionais para abertura da franquia, a percepção para escolha do segmento, as dificuldades encontradas e as percepções sobre os processos gerenciais. Buscou-se realizar uma análise comparativa dos casos estudados, verificando semelhanças, diferenças e particularidades de cada situação específica, de forma a retratar um cenário condizente com a realidade.

No que tange aos meios, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e documental, que podem ser definidos como aqueles coletados com objetivos diferentes do problema analisado (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; GIL, 2007).

Foram várias as ferramentas de coletas de dados disponíveis: observação, questionários, entrevistas, *checklist* e análise documental. Contudo, para realização dessa pesquisa, foi escolhido o *questionário estruturado*, como instrumento de coleta dos dados. Para Martins e Theóphilo (2009), esse instrumento visa compreender a atribuição de significados a questões e situações. Foram realizadas questões norteadoras com o objetivo de obter dados relacionados ao histórico da empresa desde a sua fundação até a sua atuação nos dias atuais. Ademais, procurou-se identificar questões referentes ao gerenciamento diário dessas empresas.

Colognese e Melo (1998) afirmam que a entrevista estruturada é caracterizada pela formulação da maioria das perguntas previstas com antecedência e sua localização é provisoriamente determinada. Nesse processo, o entrevistador terá participação ativa e, apesar de observar um roteiro, ele poderá fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para a melhor compreensão do contexto. Através da entrevista, busca-se obter dados para análise, a fim de compará-los com as teorias disponibilizadas por autores contemporâneos que discorrem sobre o tema, criando condições de expandir os conhecimentos adquiridos, em especial, no que se refere às questões gerenciais.

Trivinões (1992) destaca que esse tipo de entrevista valoriza a presença do investigador, oferecendo perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Sobre os procedimentos de coleta de dados destaca-se a importância do pesquisador identificar os locais ou as pessoas

propositadamente para o estudo para que se possa obter a melhor resposta do projeto de pesquisa (CRESWELL, 2007).

O questionário utilizado durante a entrevista, exposto no Apêndice A, está subdividido em seis blocos:

- I) Perfil do Administrador;
- II) Fatores Motivacionais;
- III) Percepção sobre os fatores para escolha do segmento;
- IV) Dificuldades encontradas pelo Franqueado durante a abertura da Franquia;
- V) Percepção sobre Processos de Gestão (Gestão Estratégica, de Estoque, de Pessoas, Relação Franqueado Franqueador);
- VI) Análise de Desempenho.

No **Bloco I**, o objetivo de identificar o perfil do administrador. As perguntas abrangem questões sobre a idade, o sexo, a formação acadêmica, a atuação profissional e experiências anteriores. Vale destacar que as informações obtidas através desse bloco visam conhecer os franqueados, assim como verificar se os franqueados são empreendedores dotados de algum tipo de experiência profissional ou investidores em busca de novas conquistas.

O **Bloco II** tem como objetivo principal fazer uma análise apurada sobre os principais aspectos motivacionais para abertura da franquia. Dentro desse contexto, buscou-se uma melhor compreensão dos fatores responsáveis para abertura do próprio negócio.

Através do **Bloco III**, verificou-se a percepção dos franqueados em relação à escolha do segmento pelo franqueado. Para tanto, considera-se na análise questões como: conhecimento do mercado e afinidade com o setor, credibilidade da marca, perspectiva de sucesso no mercado, percentual de *royalties* e/ou taxas cobradas pelo franqueador, aumento da lucratividade e expansão da rede.

O **Bloco IV** analisou as principais dificuldades encontradas pelos franqueados durante a abertura da franquia e o suporte oferecido pelo franqueador para o início do negócio, que envolve desde a fase da implantação da rede para os novos franqueados, a escolha do ponto, engenharia, utilização de *layout*, contratação de funcionários, treinamento e capacitação, considerando os principais aspectos que envolvem o relacionamento Franqueado e Franqueador.

No **Bloco V**, o propósito de fazer uma análise sobre os processos de gestão dos quatro franqueados: Gestão Estratégica, de Estoques, de Pessoas, Relação Franqueado Franqueador, Análise de Desempenho.

Por fim, no **Bloco VI**, o nível de percepção dos empresários sobre a sua própria administração, assim como o desempenho alcançado por essas empresas. Para responder esse bloco de questões, foi adotada uma escala de valor de 0 a 10, de forma que o franqueado pudesse dimensionar os percentuais obtidos dentro dos seus resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O referencial teórico possibilitou a discussão dos temas empreendedorismo e *franchising*, identificando as suas dimensões, assim como as suas características e a de seus franqueados. A partir de tais dados, formulou-se a pesquisa que pretendeu identificar as principais características do modelo de negócios utilizados pelas franquias. Por outro lado, a pesquisa serviu para respaldar as teorias dos diversos autores que contribuíram para tal discussão.

5.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Os resultados do estudo foram obtidos através da coleta de dados realizada em quatro empresas franqueadas, que serão apresentados nas seções a seguir. Inicialmente, faz-se necessário contextualizar a evolução e histórico das quatro franquias, desde a sua chegada ao Brasil: *Bob's*, *Yoggi*, *Mariposa* e *Salads Creations*. Vale destacar que os dados foram obtidos nos respectivos *sites* e em relatos dos franqueados, durante as entrevistas e a aplicação do questionário.

O Quadro 6, a seguir, apresenta uma visão geral sobre as quatro franquias, assim como as condições para sua aquisição.

Quadro 6 - Resumo sobre as franquias

	Bob's	Yoggi	Mariposa	Salads Creations
Segmento	Alimentação	Alimentação	Alimentação	Alimentação
Ramo	Sanduiches e Grelhados	Sorvetes	Restaurante	Comidas típicas e especializadas
Tipo de Negócio	Comércio de Sanduiches e sorvetes	Lojas de Frozen Yogurt	Comidas leves e <i>fast-food</i>	<i>Fast-food</i> saladas, sopas e sucos
Fundação	1952	2008	2004	2004
Início da Franquia	1984	2009	2008	2006
Ano associação ABF	2005	2010	2012	2008

Fonte: Adaptado de ABF (2013).

Os casos estudados referem-se a negócios de franquia no setor de alimentação, apesar de possuírem atuações em segmentos com diferentes especialidades. Destaca-se que as lojas

estão localizadas em *Shoppings Centers*, na cidade de Salvador, possuindo as seguintes características:

a) **Bob's:** é a franquia mais antiga, assim como a que mais cedo se associou a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). Conforme será apresentado a seguir, é entre as franquias estudadas a que necessita de maior disponibilidade de capital para investimento. Dentre os produtos ofertados, destacam-se os *sandwiches*, com maior representatividade para a marca. Ademais, é a franquia que possui maior quantidade de lojas no Brasil, contando ainda com unidades no exterior.

b) **Yoggi:** é uma franquia do segmento de alimentação cuja especialidade é o comércio de *frozen* de sorvetes. Conta com menos de cinco anos no mercado, sendo a mais nova entre as lojas estudadas. Seus sócios, também, possuem participação na franquia Mariposa. Entre as franquias estudadas, é que possui menor taxa de franquia, e menor investimento inicial.

c) **Mariposa:** é uma franquia especializada em crepes e saladas. Buscando atender uma demanda de mercado, atualmente vem inovando com comidas típicas da culinária japonesa. Apesar de ter sido constituída em 2008, apenas em 2012 começou a fazer parte da Associação Brasileira de *Franchising*.

d) **Salads Creations:** trata-se de uma franquia especializada em saladas. Apesar de ter sido constituída em 2004, só em 2008 começou a fazer parte do sistema de *Franchising*. Diferentemente das demais, a franquia não é brasileira, sendo o modelo de negócio criado dos EUA, onde a primeira loja foi fundada.

Conforme demonstra o Quadro 7, a seguir, nenhum dos negócios analisados surgiu sob formato de franquias. As empresas foram constituídas e só após um período de existência tornaram-se franquias. Entre as empresas relacionadas, a Bob's foi a que demorou mais tempo para se tornar uma franquia. Vale destacar que só a partir da década de 2000, o conceito de *franchising* foi sendo mais fortemente utilizado no Brasil. Até então, esse sistema era pouco expressivo. A Bob's foi uma das franquias pioneiras a disseminar esse conceito no país.

Quadro 7 - Condições para aquisição das franquias
(valores em reais)

Itens Considerados	Bob's	Yoggi	Mariposa	Salads Creations
Capital para Instalação	460.000 a 1.200.000	100.000 a 300.000	130.000 a 320.000	265.000 a 400.000
Taxa de Franquia	65.000	35.000	50.000	55.000
Capital de Giro	30.000 a 40.000	10.000 a 30.000	20.000 a 30.000	30.000 a 50.000
Investimento Total	555.000 a 1.305.000	145.000 a 365.000	200.000 a 400.000	350.000 a 505.000
Faturamento Médio Mensal¹	150.000	65.000	100.000	85.000
Fundo de Marketing	4% (ROB)	2% (ROB)	1,5% (ROB)	3% (ROB)
Royalties	5% (ROB)	6% (ROB)	5,0% (ROB)	7% (ROB)
Payback Médio²	36 a 48 meses	18 a 24 meses	12 a 30 meses	24 a 36 meses
Vigência do Contrato	05anos	05anos	05anos	05anos

Fonte: ABF adaptado (2013).

Através do quadro apresentado, verifica-se que as franquias possuem planejamento prévio sobre os custos necessários para a abertura do negócio e início das atividades, considerando inclusive a média do capital de giro utilizado. Geralmente despesas com taxa de franquia, fundo de *royalties* e *marketing*, são inerentes ao Sistema de *Franchising* e utilizados pelos franqueadores, sendo cobrados percentuais sobre o faturamento alcançado. Ademais, vale destacar que são esses pagamentos que tornam viável a existência e manutenção da rede criada.

Ao escolher uma franquia, o investidor deve ter um conhecimento prévio do total do capital que necessitará investir, assim como previsão do tempo de retorno sobre o investimento a ser realizado, ou seja, *pay back*. Todas essas informações estão, em sua grande maioria, disponibilizadas nos sites das respectivas franquias e, quando se trata de franquias associadas, na Associação Brasileira de Franchising – ABF.

¹ O faturamento médio mensal é o faturamento esperado pela franquia.

² É o tempo definido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. É um indicador de desempenho muito importante para análise do retorno do capital investido.

Dessa forma, as informações para abertura de um ponto de venda deverão ser disponibilizadas pelo franqueador de acordo com o cronograma de construção. A estimativa de investimento vai depender da localização, do ponto de venda, da área a ser ocupada e do tipo de loja ou modelo de negócio escolhido (rua, *shopping center*, *drive thru*³, *store in store*⁴, quiosque ou outro). Vale salientar que no investimento mínimo de cada franquia não estão sendo considerados o ponto comercial e outras despesas operacionais.

A Bob's destaca-se como a franquia, entre as empresas estudadas, que necessita de maior investimento para instalação e, também, é a que possui maior expectativa de receita. Em geral, quanto maior o investimento, maior será a taxa de franquia paga ao franqueador. Esta, por sua vez, consiste em um valor inicial pago por ocasião da assinatura do contrato, com o objetivo de fazer com que o franqueado tenha o direito de ingressar em uma rede que concede o uso da marca. É essa taxa que permite ao franqueador ser remunerado pelo investimento no projeto de formatação de franquia, permitindo que cada franqueado tenha os treinamentos necessários e a transferência de *know-how*, entre outros benefícios proporcionados pelo sistema de *franchising*.

Contudo, essas taxas sofrem variações entre as franquias e estão, essencialmente, na dependência do modelo de negócio escolhido. Geralmente, lojas localizadas em *shoppings centers* possuem valores superiores do que lojas de rua, tendo em vista que, nesse caso, é considerado, especialmente, o maior investimento necessário e a segurança proporcionada.

Além da taxa de franquia, outras duas taxas se destacam e são pagas periodicamente pelo franqueado ao franqueador: *marketing* e *royalties*. A primeira destina-se à formação de um fundo financeiro cujo objetivo é proporcionar fomento comercial a rede; enquanto a segunda remunera a tecnologia que o franqueador continua a emprestar enquanto perdurar a relação entre as partes.

Entre as franquias estudadas, a Bob's se destaca com as maiores taxas de franquia e *marketing*. Entretanto, conta com menor percentual em relação aos *royalties* pagos ao franqueador. Para Cherto et al. (2006), algumas franqueadoras trabalham com valores diferentes de acordo com o potencial de mercado. Ademais, o valor dos *royalties* é bastante variável e depende do modelo formatado pela franquia, que tende a ser a principal fonte de sustentação do franqueador em longo prazo.

³ É um serviço prestado que proporciona uma maior comodidade aos clientes, à medida que permite adquirir produtos sem sair do veículo.

⁴ Utilizado por varejistas como forma de obter uma maior lucratividade. Significa dizer que há uma loja dentro de outra loja.

As taxas de franquias podem variar em função em função da experiência (quanto mais experiente, mais seguro deve ser o negócio e, portanto, pode cobrar taxas mais altas); custos pré-operacionais (quanto maior custo, maior a taxa); força de mercado (valorização da marca); rentabilidade e concorrência direta, que estão diretamente relacionadas ao investimento realizado pelo franqueador, formatação e marca. São essas taxas as principais responsáveis pela manutenção do sistema.

A partir do momento em que o empreendedor torna-se um franqueado, assina um termo onde é estabelecido o tempo de vigência do contrato de franquia. Em geral, quanto maior for o investimento, maior deve ser a vigência do contrato, tendo em vista também o maior tempo de retorno (*payback*). Entre as franquias em estudo, destaca-se a Bob's com o maior *payback* médio. Esse resultado já era esperado tendo em vista tratar-se da franquia que possui maior investimento para sua implantação.

O valor destinado a capital de giro também é um aspecto que deve ser considerado no investimento inicial. Em geral, quanto menor o tamanho da loja, menor tende a ser o valor calculado para o capital de giro. Entre as franquias estudadas, percebe-se que quanto maior a taxa de franquia, maior é a necessidade de capital de giro.

5.1.1 Bob's

A Bob's⁵ foi fundada em 1952, no estado do Rio de Janeiro, em Copacabana, pelo americano Robert Falkenburg. Após mudar-se para cidade do Rio, resolveu abrir a Falkenburg Sorvetes Ltda, uma sorveteria que servia o *soft ice cream*. Devido a problemas burocráticos que incluíam a proibição de importação dos ingredientes para fabricação dos sorvetes, passou a desenvolver os ingredientes e coberturas localmente.

Um ano depois foi inaugurada a primeira lanchonete *fast-food* da América do Sul, chamada de Bob's, servindo *hamburgeres, hotdogs, milk-shakes* e *sundaes*. Em 1974, a marca foi vendida para a empresa *Brazilian Fast Food Corporation (BFFC)*, maior rede de alimentação *fast-food* no Brasil, dona de outras marcas que compõem o mesmo segmento. Em 1984, iniciou sua rede de franquias com a abertura de duas unidades em Vitória (ES). A Bob's, desde 1997, vem conquistando anualmente o Selo de Excelência em Franchising da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Esse Selo representa o reconhecimento da qualidade e excelência da empresa em relação à sua atuação como franqueadora e visa

⁵ As informações foram coletadas em: <http://www.bobs.com.br/>

estimular a melhoria do nível de atuação das empresas. Em 2011, a ABF contava com 930 empresas associadas e dessas apenas 137 conquistaram o Selo.

Conta com diversos tipos de modelos de negócio: loja de rua, *shopping center*, *drive thru*, *store in store*, quiosque ou *Bexpress by Bob's*. A estimativa do investimento está na dependência de essencialmente três fatores: tipo de loja, localização e área. Atualmente, a Bob's conta com 947 unidades franqueadas no Brasil, sendo 53 lojas próprias¹ e 13 unidades no exterior (ABF, 2013). O candidato a franqueado da Bob's deve atender a alguns requisitos básicos exigidos pelo franqueador:

- a) Possuir boa reputação
- b) Dispor de tempo para se dedicar ao negócio, inclusive para treinamento administrativo e operacional;
- c) Possuir capacidade financeira necessária ao investimento;
- d) Possuir experiência profissional e/ou empresarial bem sucedida.

O franqueador oferece aos seus franqueados serviços como: escolha dos equipamentos, material promocional, projeto arquitetônico, propaganda e publicidade, seleção de ponto e treinamento de pessoal. Em relação ao treinamento oferecido (110 dias), destacam-se as seguintes áreas:

- a) Administração /Gestão do Negócio
- b) Atendimento ao Cliente
- c) Gestão da Qualidade
- d) Gestão de Estoque
- e) Implantação de Loja
- f) Informática/Internet/Extranet/Intranet
- g) Marketing
- h) Ponto Comercial
- i) Prestação de Serviços
- j) Produtividade
- k) Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas

5.1.2 Yoggi

A Yoggi⁶ surgiu no Brasil, estado do Rio de Janeiro, no ano de 2008. Em agosto de 2009 abriu a primeira loja no sistema de franquias. Conta com unidades em diferentes regiões do país, estando presente em treze estados brasileiros (Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Rondônia e Sergipe). Conta com meta de crescimento de 300% até 2014. Segundo dados da ABF (2013), cerca de 60% das lojas estão localizadas em *shoppings centers*, possuindo atualmente 100% de unidades franqueadas, com um total de 48 unidades, sem loja própria⁷.

A atividade explorada pela franquias propõe uma estrutura pequena em relação à quantidade de funcionários que, a depender do tipo do modelo de negócio, pode variar de 4 a 13 pessoas. O tamanho das unidades também é considerado pequeno, sendo o maior tamanho de 30m².

O cardápio inicial era composto apenas por *frozen yogurts* e *toppings*. Desde o início, a empresa possuía o objetivo de desenvolver uma marca bem tropical, buscando uma diferenciação da concorrência dos modelos estrangeiros, procurando inovar, através da oferta de sabores tipicamente brasileiros. Atendendo a uma demanda de mercado em julho de 2011, a franquias ampliou seu portfólio de produtos, com menores preços (ABF, 2013). Outra estratégia utilizada pelo Yoggi foi a ampliação das ocasiões de consumo e a diversificação do público. Para isto, ofereceu produtos para o café da manhã, como salada de frutas e sucos. Estas ações foram uma resposta ao momento de alta concorrência do setor de Frozen Yogurt.

O maior objetivo da franquias é a busca constante por inovação. São diversas as opções de modelos de negócios existentes: quiosque, *self-service*, loja *box*, entre outros. A marca possui uma forte ênfase em planejamento e metas de resultado, *marketing* e diferenciação, contando ainda com uma estrutura de suporte nacional aos seus franqueados. Nesse quesito, disponibiliza um prazo de um mês para o treinamento do seu franqueado, incluindo todo um acompanhamento, que abrange serviços como:

- a) Assistência na avaliação e negociação do ponto;
- b) Loja-escola para treinamento;
- c) Planejamento de *marketing* de ponto-de-venda e pós-inauguração;

⁶ As informações foram coletadas em: <http://www.yoggi.com.br/>

⁷ É a unidade de negócio que pertence ao proprietário da marca, o franqueador, utilizada normalmente como base para desenvolver o conceito e a marca, para posterior disseminação através do sistema de franquias.

- d) Consultoria de campo para orientação dos padrões de qualidade *Yoggi*, focados na melhoria do ponto-de-venda;
- e) Fabricação e distribuição própria;
- f) Estrutura de retaguarda administrativa para apoio ao franqueado;
- g) Manualização de toda a operação.

Em maio de 2012 a marca *Yoggi* foi adquirida pela *Brazilian Fast Food Corporation* (BFFC), empresa controladora das redes Bob's e gestora no Brasil de outras marca do segmento de alimentação. A BFFC pretende alavancar no Brasil o crescimento da rede *Yoggi*, com planos agressivos de expansão de curto e médio prazo. A expectativa é abrir, ao longo dos próximos três anos, 150 novos pontos de venda. Com a aquisição, será incorporado todo o *know-how*, estrutura e experiência da BFFC.

5.1.3 Mariposa

A Creperia Mariposa⁸ foi criada em 2004, na cidade de Salvador. Está presente atualmente em diferentes cidades do Brasil (Natal, Recife, Aracaju, Niterói, Brasília, São Luiz, Porto Velho), Salvador e as cidades baianas Feira de Santana, Lauro de Freitas e Mata de São João. As lojas possuem ambientação inspirada em localidades da Bahia. O cardápio foi montado de forma a oferecer aos clientes opções de comidas leves e saudáveis; uma variedade de crepes, saladas, sucos, *wraps*, *temakis*, *frozen yogurt* e *roskas*. Visando atender uma demanda de mercado, a franquia diversificou o *mix* de produtos, incluindo opções de almoços, lanches da tarde ou jantar.

Para Parente (2000), o sucesso de uma organização pode ser influenciado por vários fatores e a superação das expectativas dos clientes em relação a produtos e serviços pode ser um item de grande valor em um mercado competitivo sendo, por isso, necessária a cuidadosa escolha do *mix* de produtos, planejada para interagir adequadamente com as outras variáveis do *mix* varejista.

Todo investimento para a instalação de uma loja está atrelado ao tipo e tamanho da unidade do modelo de negócio escolhido. Em todos os casos, o investimento não contempla o custo de luva dos pontos. O tamanho da loja da franquia pode variar de 80 a 250m², com um quantitativo de 15 a 30 funcionários a depender do modelo de negócio escolhido. Segundo a

⁸ As informações foram coletadas em: <http://www.mariposa.com.br/>

ABF(2013), a franquia conta apenas com uma unidade própria, sendo as demais lojas (quinze) franqueadas.

Contudo, independente do tipo de loja, o franqueador oferece ao franqueado da rede apoio a diversas áreas: financiamento, escolha do equipamento, material promocional, orientação sobre método, projetos (arquitetônico, de operação, financeiro e organizacional), propaganda e publicidade, seleção de ponto e treinamento de pessoal. Em relação ao treinamento, destaca-se que dura um período de tempo equivalente a um mês, sendo oferecidos cursos para:

- a) Administração /Gestão do Negócio
- b) Assessoria de Imprensa
- c) Atendimento ao Cliente
- d) Elaboração de Manuais
- e) Gestão da Qualidade
- f) Gestão de Estoque
- g) Implantação de Loja
- h) Informática/*Internet/Extranet/Intranet*
- i) *Marketing*
- j) Ponto Comercial
- k) Produtividade
- l) Seleção/Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas.

5.1.4 Salads Creations

A *Salads Creations*⁹ foi a primeira empresa foi fundada em 2004, na Flórida (EUA), para atender à demanda de pessoas que buscavam refeições nutritivas. A primeira loja no Brasil foi aberta em dezembro de 2007, estando presente em 2012 em onze estados brasileiros: Maranhão, Ceará, São Paulo, Brasília, Sergipe, Bahia, Goiás, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Pernambuco. Destaca-se que, em sua maioria, as lojas estão localizadas dentro de *Shoppings Centers*.

As opções de modelos de negócios são duas: lojas ou quiosques. Sua principal inovação refere-se ao não uso de fogão, cuja missão é a de promover uma alimentação rápida e saudável. Conta com uma variedade de produtos (três tipos de folhas verdes, quinze tipos de

⁹ As informações foram coletas em: <http://www.franquiasaladcreations.com.br/>

molhos e mais de quarenta opções de ingredientes), que sugerem ao consumidor que crie sua própria salada.

No ano de 2012 houve uma ampliação de número de lojas. Foram abertas seis unidades, sendo três em cidades que ainda não possuíam franquias da marca. Um dos focos da franquia, no período, foi ampliar a atuação no Nordeste. Para o franqueador, a região é muito importante devido ao clima quente o ano todo, ideal para o consumo de pratos leves como os servidos pela rede.

Buscando atender a uma demanda de mercado, a rede está expandindo estrategicamente das praças de alimentação dos *Shoppings Centers* para outros modelos de negócios com o foco em criar nichos próprios de acordo com o perfil e conceito da salada como, por exemplo, em centros comerciais, lojas de rua e faculdades. O objetivo é implantar um novo modelo de atendimento para abranger também o público de bairro e, assim, se consolidar de forma mais significativa no mercado.

Segundo dados disponibilizados pela ABF (2013), atualmente, a franquia conta com uma unidade própria e vinte e sete unidades franqueadas. O tamanho da loja de franquia sofre variações de acordo com o tipo de loja e localização, alcançando de 35m² a 120m². O número de funcionários também é reduzido (10 a 12 pessoas). Seguindo o modelo de *Franchising*, o franqueador disponibiliza aos franqueados suporte referente às seguintes atividades: apoio jurídico, escolha de equipamentos, material promocional, orientação sobre método, projetos (arquitetônico, de operação, financeiro, mercadológico, organizacional, propaganda e publicidade, seleção de ponto e treinamento de pessoal).

Em relação ao treinamento, destaca-se que o prazo médio é de um mês e visa capacitar o franqueado nas seguintes áreas:

- a) Administração /Gestão do Negócio
- b) Aspectos Legais (Jurídico)
- c) Assessoria de Imprensa
- d) Assistência Técnica
- e) Atendimento ao Cliente
- f) Cobrança
- g) Contabilidade e Finanças
- h) Elaboração de Manuais
- i) Gestão da Qualidade
- j) Gestão de Estoque

- k) Implantação de Loja
- l) Informática/*Internet/Extranet/Intranet*
- m) *Marketing*
- n) Negociação
- o) Planejamento
- p) Ponto Comercial
- q) Produtividade
- r) RH
- s) Seleção/Treinamento /Motivação da Equipe de Vendas

5.2 O PERFIL DOS FRANQUEADOS

Nenhuma das empresas estudadas surgiu como franquia. Foram constituídas e só depois de algum tempo começaram a apresentar as características básicas do sistema: padronização de produtos e serviços para todas as lojas, assim como repasse de *know-how* e equipe de suporte ao franqueado.

Para conhecer o perfil dos entrevistados, foi identificada a faixa etária, o grau de escolaridade de cada franqueado, a existência de experiências com o formato de franquias ou outro formato de negócio. A Lei 8.955/1994, em seu art. 3º, dispõe sobre elementos que regulamentam a busca pelos franqueados, no que diz respeito ao nível de escolaridade e requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e administração do negócio. Dessa forma, ao se definir o papel dos franqueados, automaticamente a organização deve olhar para si mesma e definir qual o seu perfil de franquia.

As franqueadoras, de uma forma geral, dispõem sobre as características desejadas para os franqueados da sua rede. Na maioria dos casos, as obrigatoriedades estão relacionadas a características como inovação e empreendedorismo, pois apesar do suporte do franqueador, será o franqueado que conduzirá a empresa no seu dia a dia. Ademais, frequentemente é considerada a conclusão de curso com nível superior, experiência profissional e uma boa reputação.

A Bob's, por exemplo, exige que o franqueado possua tempo para se dedicar ao negócio, inclusive para treinamento, capacidade financeira, experiência bem sucedida, além de boa reputação. Para a Yoggi e a Mariposa, são exigidos curso de nível superior e experiência no segmento e administrativa. Para a Salads Creations, não muito diferente das

demais franquias, é necessário possuir nível superior e que, pelo menos, um dos sócios possua dedicação em tempo integral.

Quadro 8 - O perfil dos franqueados

Características	Bob's	Yoggi	Mariposa	Salads Creations
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	Acima de 50	31 a 41	31 a 41	31 a 41
Formação	Superior Engenharia	Superior	Superior	Superior Administração Especialização
Atuação profissional	Executivo	Empregado de empresa privada	Empregado de empresa privada	Executiva
Tempo de Franquia (anos)	Mais de 10	01 a 05	01 a 05	01 a 05
Utilização de Recursos Próprios	100%	50%	50%	50%
Localidade da Franquia	Salvador	Salvador	Salvador	Salvador
Unidades Franqueadas	➤ 3	2	2	1
Possui outras franquias	Sim	Sim	Sim	Não
Localização em Shopping	Sim	Sim	Sim	Sim
Experiências Anteriores	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013).

Pode-se constatar, no Quadro 8, que os perfis são heterogêneos quando se considera tempo de experiência profissional e faixa etária. O franqueado da Bob's é o que possui mais idade e mais tempo de experiência com franquias. De acordo com os dados colhidos, é possível verificar que os franqueados em estudo atendem as principais exigências do seu franqueador. Todos possuem nível superior e já possuíam algum tipo de experiência profissional, seja como proprietários de outras empresas ou como executivos. Apesar do modelo de negócios utilizados pelas franquias dispensar um conhecimento prévio do setor, é comum que franqueadores façam algumas exigências para a seleção de candidatos, como é o caso das franquias estudadas nesta pesquisa. Nesse sentido, Rodrigues (1998) conclui que o *franchising* é adotado, na maioria das vezes, por indivíduos mais esclarecidos

Ao definir seu perfil, a franquia deve estabelecer os parâmetros de atuação da rede como se existissem planos de expansão ou reformatação do negócio, capital disponível para investimento do candidato, poder aquisitivo do público alvo, pontos comerciais preferenciais,

influência da concorrência na atuação da rede, duração estimada do negócio e dificuldades na sua operacionalização (MAURO, 2006).

Outra característica observada em 75% dos franqueados refere-se à existência de experiência anterior com outra franquia. Durante a pesquisa, foi observado que, no início do negócio, todos os empresários possuíam outras atividades profissionais. Contudo, optaram pelo modelo formatado proporcionado pelo sistema de *franchising*, considerando especialmente a consolidação das marcas escolhidas. Todos estão de acordo com a ideia de Bernard (2000b), que considera as franquias como boas opções de investimento para executivos em fase de transição. Para Bernard (2000b), um profissional maduro e com formação superior compatível com a gestão, é importante e deve ser considerado, tendo em vista que, apesar de a formatação do modelo de negócio suprimir a falta de experiência anterior, um franqueado com formação superior compatível facilita o processo de aquisição da franquia.

A experiência acumulada em outros empreendimentos foi importante para os franqueados, que aproveitaram os conhecimentos obtidos em outras atividades para implantação e gerenciamento da franquia. Entretanto, apesar do modelo de negócio dispensar conhecimento prévio pelo franqueado, deve-se destacar que o desempenho de uma unidade é resultante das decisões do seu administrador, que deve estar preparado para enfrentar os processos gerenciais. Tal característica é colocada por Hisrich e Peters (2004) como um fator que deve ser considerado na abertura de um novo empreendimento, tendo em vista que a experiência gerencial leva o empreendedor a escolher um ramo de negócios que esteja de acordo com sua experiência anterior.

Em relação às unidades franqueadas, destaca-se que todas as franquias estão classificadas como pertencentes à quinta geração, considerando o elevado grau de padronização das suas operações. Ademais, possuem franqueadores que definem o *layout* para as lojas, formas de atendimento aos clientes, preços mínimos que devem ser praticados, exigem exclusividade, oferecem assistência e fiscalizam as operações financeiras.

Partindo da premissa de que a base das atividades de uma empresa ou qualquer outro modelo de negócio inicia-se pelo planejamento estratégico, analisar o perfil é fator de grande importância para implementação deste plano e também das ferramentas gerenciais. O planejamento estratégico, de acordo com Drucker (1994), são as regras que a empresa deverá seguir para tomar decisões sob condições de incerteza, determinadas pelo escopo do produto e/ou mercado, vetor de crescimento, aquisição de vantagem competitiva, sinergia do

segmento em que irá atuar e pela definição de quais ferramentas serão necessárias para sua gestão.

No caso do franqueado Bob's, mesmo sendo a sua primeira franquía, o modelo de negócios proposto pelo franqueador foi essencial para a empresa, que está no mercado há vinte anos. Contudo, destaca-se que, ao iniciar o negócio, além do treinamento oferecido durante todas as fases de abertura do negócio, os franqueados consideram que sua formação profissional foi essencial para o seu sucesso e evolução dos seus negócios.

Em relação à escolha pela localização das lojas, os quatro franqueados optaram pela localização em *Shoppings Centers*. Em todos os casos, essa escolha ocorreu por razões estratégicas, tendo em vista a potencialização do negócio, conveniência e especialmente pela segurança proporcionada, considerando ainda a grande circulação diária de pessoas. Para Maricato (2006) o *franchising* depende, em muitas situações, de localização em Shoppings para sua expansão.

Para Kotler (2000), o ponto comercial é um elemento essencial do composto de *marketing* da empresa, responsável por levar de forma mais rápida e acessível os produtos da empresa ao seu público-alvo. Para Plá (2001), são poucas as franqueadoras que realmente ajudam os franqueados na negociação de pontos e tomada de decisão. Dahab (1996) estabelece que, normalmente, esse auxílio ocorre com franquias de maior porte e com maior experiência no mercado, tendo em vista a importância do ponto para a rede como um todo. Os franqueados Bob's, Yoggi e Mariposa consideraram importante o suporte nesse sentido, admitindo a ajuda dos seus respectivos franqueados para a escolha do ponto, os quais consideram como um fator crítico de sucesso.

5.3 FATORES MOTIVACIONAIS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA

As pessoas que decidem empreender negócios são, normalmente, impulsionadas por algum motivo, mesmo sabendo da probabilidade de insucessos. Um dos passos para a abertura de uma empresa, ou de uma franquía, é escolher a área que o empreendedor mais se identifica e tenha gosto pelo que faz ou vende, já que desta forma deverá ter mais prazer em trabalhar e afinidade com o franqueador. Conforme respostas dos franqueados entrevistados, foram identificadas algumas variáveis que influenciaram na tomada de decisão por este formato de negócio, tais como:

a) Redução de incertezas existentes em relação a um negócio independente. Em geral, quando se trata de franquias, os empresários sentem-se mais confortáveis em fazer investimentos, em função da existência do modelo de negócio formatado e do valor agregado da marca já existente no mercado. Considera o menor risco e a possibilidade de obter uma gestão menos complexa (padrões de trabalho pré-estabelecidos).

b) Menor risco envolvido, os franqueados em análise destacam o retorno financeiro, experiências de sucesso e empreendedorismo, como fatores determinantes para abertura de franquias. Essa postura corrobora com o posicionamento de Dahab (1996) que considera o retorno financeiro um aspecto motivacional de grande importância.

c) Ser proprietário do seu próprio negócio, mesmo sem 100% de controle sobre ele. Esse posicionamento vai de acordo com as ideias de autores como Bernard (2000b) e Dahab (1996). Como a franquia já possui um modelo de negócio pronto, o produto já é conhecido e a aceitação do público quase sempre é imediata. Ademais, o tempo de amadurecimento para essas empresas é menor do que o necessário aos negócios independentes.

Os franqueados elencaram de acordo com grau de importância as principais motivações para abertura de uma franquia, que podem ser observadas no Quadro 9, a seguir:

Quadro 9 - Fatores motivacionais para os franqueados

Escala Utilizada						
1.Sem importância	2. Pouco Importante	3.Indiferente	4. Importante	5. Muito importante		
			Bob's	Yoggi	Mariposa	Salads Creations
Falta de oportunidade no mercado de trabalho	5	1	1	1	4	
Insatisfação no tipo de trabalho	3	1	1	1		
Ascensão social	2	1	1	1		
Independência funcional e não subordinação	4	1	1	4		
Retorno financeiro no curto prazo	4	5	5	4		
Retorno financeiro no longo prazo	5	5	5	3		
Sou empreendedor	4	5	5	2		
Experiências anteriores	4	3	3	4		
Experiência de sucesso com pessoas próximas	4	3	3	2		
Ocupação de tempo ocioso	1	1	1	1		

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013).

Bernard (2000b) e Maricato (2006) admitem que a falta de oportunidade no mercado de trabalho é um fator motivacional para a abertura de franquias. Em relação a esse tópico, os franqueados da Bob's e Salads Creations corroboram com essa visão. Os demais franqueados em análise (Yoggi e Mariposa) contrastam com essa ideia. Para eles, tal questão foi considerada sem importância. Da mesma forma, ocorre em relação ao item independência funcional e não subordinação.

Na visão do franqueado Salads Creations, a questão financeira apesar de importante, não foi fundamental para escolha. O empresário entende a necessidade de obter um retorno financeiro a curto prazo e uma perspectiva financeira a longo prazo, mas sua principal motivação para a escolha do negócio, foi a oportunidade de conseguir independência funcional e a não subordinação. Admite que, quando há uma satisfação no trabalho, as chances de obter sucesso são maiores.

Bernard (2000b) e Maricato (2006) elencam, ainda, a satisfação no trabalho como um dos fatores motivacionais para a abertura de uma franquia. Cherto (2003), Dahab (1996) e Maricato (2006) afirmam que a principal vantagem em ser empreendedor é a não subordinação e a independência funcional. Dois dos franqueados estudados (Yoggi e Mariposa) afirmaram que possuem outras atividades profissionais e o fato de não considerarem independência funcional e não subordinação como fatores motivadores demonstram que também estão satisfeitos no ambiente de trabalho e que a abertura de franquias foi uma escolha provocada, por exemplo, pelo retorno financeiro.

Ao analisar quesitos como ocupação de tempo ocioso, todos os franqueados mantiveram o mesmo posicionamento, destacando que não foi importante para a decisão. A perspectiva de retorno mais rápido, por se tratar de um modelo de negócio formatado e com marca consolidada do que em uma empresa tradicional, é fator preponderante para a escolha de um empreendedor por uma franquia, que pode ser constatado com as respostas de todos os franqueados.

5.4 PERCEPÇÃO DOS FRANQUEADOS SOBRE A ESCOLHA DO SEGMENTO

Para os franqueados em análise, a escolha principal pelo segmento deu-se especialmente pelas perspectivas favoráveis de mercado, retorno financeiro, credibilidade da marca, qualidade e afinidade do produto. Todos esses fatores foram considerados como importantes ou de grande importância pelos franqueados analisados e estão de acordo com a

visão de Bernard (2000b) e Maricato (2006), que classificam como importante o investimento em uma marca consolidada e com reconhecimento do mercado.

A escolha pela marca foi uma das variáveis consideradas como mais relevante, tendo em vista que pode significar maior liquidez do negócio. Segundo os franqueados, esse bem intangível confere-lhes confiabilidade e reputação. Para Dahab (1996), o investimento em uma marca consagrada possui um retorno de investimento mais rápido e uma maior absorção do mercado consumidor.

O Quadro 10, a seguir, relaciona os principais aspectos que são analisados no processo de escolha do segmento para os franqueados em análise:

Quadro 10 - Percepção sobre a escolha do segmento pelos franqueados

Escala Utilizada				
1.Sem importância	2. Pouco Importante	3.Indiferente	4. Importante	5. Muito importante
				Salads Creations
Conhecimento do setor		Bob's	Yoggi	Mariposa
	4	5	5	2
Perspectivas favoráveis de mercado	5	5	5	4
Retorno financeiro	4	5	5	4
Menor risco	5	5	5	3
Credibilidade da marca	5	5	5	4
Percentual de Taxa de Royalties	4	5	5	2
Qualidade do Produto	5	5	5	5
Influencia do Franqueador	5	5	5	1
Facilidade de Aquisição	4	3	3	2
Afinidade com o Produto	4	5	5	4

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013).

O percentual do lucro é fator motivacional muito importante para a escolha do segmento sob o ponto de vista dos fraqueados em análise. Os estudos realizados por Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard (2000b) apregoam a importância da expectativa de resultados como fator motivacional para a abertura de franquias e escolha do segmento.

Entre as franquias estudadas, a *Salads Creations* se destaca como a que possui maior percentual de *royalties* (7%) cobrado pelo franqueador. A elevação desse percentual pode ser justificada por dois motivos: pelo faturamento (menor entre as franquias estudadas); e pelo tamanho da rede (entre as franquias estudadas é que possui menor número de unidades). Vale destacar que, nesse caso, a rede necessita de um valor mais expressivo pagamento de taxas,

para a manutenção da rede no sistema de *franchising*. Geralmente, quanto maior a rede, menor devem ser as taxas cobradas. Para Bob's e Mariposa, esse percentual é de 5%, enquanto que a Yoggi é de 6% do valor do Faturamento Operacional Bruto.

Os franqueados em análise consideram importante o conhecimento prévio da área em que se pretende atuar. Tal fato é um contraponto ao que pensam os autores Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard (2000b), que afirmam que o modelo de negócio em questão não necessita de conhecimento específico sobre o segmento em que se pretende investir. Algumas exigências são justificadas especialmente por considerar que o desempenho da franquia também, depende das decisões do franqueado, assim como do relacionamento com o franqueador para lograr êxito.

De acordo com Mauro (2006), todo empreendedor deve realizar um amplo estudo de mercado antes de adquirir uma franquia, para entender claramente as diferenças principais entre um negócio tradicional e franquias, apesar de ambos dependerem do *know-how* e do espírito empreendedor de cada um. Portanto, o franqueado deve compreender onde sua franquia estará inserida e o que o mercado exige para sua sobrevivência.

A facilidade para a aquisição de franquias, também, foi um dos fatores analisados pelos franqueados durante o processo de escolha do segmento para as franquias.

5.5 DIFICULDADES DURANTE O PROCESSO DE ABERTURA DE FRANQUIAS

Para os franqueados, algumas dificuldades sempre irão existir para se iniciar qualquer tipo de negócio e, com o *franchising*, não é diferente. Mesmo sendo um tipo de negócio já existente e, geralmente consolidado, existem alguns procedimentos burocráticos para que o negócio comece a funcionar. Dessa forma, o suporte oferecido pelo franqueador no período de implantação da franquia, assim como o apoio oferecido para escolha do ponto e para aquisição de equipamentos, é muito importante para a abertura do negócio.

Pelo modelo de negócio adotado pelo *franchising*, o franqueador deve oferecer treinamento inicial de toda a operação do negócio, manuais operacionais e para a gestão da franquia nas áreas de *marketing*, finanças e pessoas, suporte contínuo, supervisão de rede, *software* próprio, além de uma oficina de planejamento estratégico aos franqueados na qual é feita a customização do plano de negócios. É essa formatação que permite aos franqueados obter o valor exato do custo da obra, antes mesmo de ser iniciada, seja através do plano de negócios, seja através das informações obtidas sobre a instalação (DAHAB, 1996; BERNARD, 2000b; MARICATO, 2006; MAURO, 2007).

O negócio formatado parte do pressuposto de que o franqueado não possui experiência anterior e as taxas e *royalties* que são pagos ao franqueador, remuneram a aquisição do *know-how* e informações sobre a instalação (DAHAB, 1996). Segundo os entrevistados, todo o suporte oferecido aos franqueados consta nos respectivos contratos de franquia.

O suporte gerencial oferecido pelo franqueador, durante a implantação da franquia foi uma vantagem apontada por todos os franqueados analisados. A opção pelas franquias reflete bem essa necessidade de auxílio, por isso também não era esperado resultado diverso. É através desse suporte que a reprodução do negócio se torna possível nas mãos de terceiros, consideradas as variáveis do mercado (público-alvo, logística do ponto comercial, entre outros). Esta variável contribui para tornar o negócio mais atrativo para o empreendedor, na medida em que reduz as incertezas nas decisões e nas possíveis soluções de dificuldades.

O Quadro 11, a seguir, elenca os principais itens considerados pelos franqueados relacionados às principais dificuldades enfrentadas no processo de implantação das franquias.

Quadro 11 - Dificuldades para abertura de franquias pelo franqueado

	Escala Utilizada				
	1.Sem importância	2. Pouco Importante	3.Indiferente	4. Importante	5. Muito importante
					Salads Creations
Suporte oferecido pelo Franqueador		Bob's	Yoggi	Mariposa	
		5	5	5	4
Suporte para escolha do ponto		4	5	5	2
Suporte para escolha da empresa de engenharia		4	1	1	2
Suporte para escolha da empresa de Software		4	3	3	2
Suporte para obtenção de recursos em bancos		3	2	2	1
Contratação dos primeiros funcionários		4	2	2	1

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013).

Através das respostas dos franqueados, percebe-se que a Bob's possui uma maior preocupação em relação ao suporte e atendimento aos seus franqueados, que pode ser justificado pelo tamanho da rede (maior que os demais franqueados tanto em termos de faturamento alcançando, como em número de franquias).

Apesar da escolha do ponto ser considerado um dos fatores determinantes para o sucesso de uma rede de franquia, apenas 75% dos franqueados obtiveram esse apoio. Esse posicionamento está de acordo com Plá (2001), que destaca a escolha do ponto como um serviço que deve ser oferecido por diversos franqueadores, tendo em vista a influência do

ponto e instalações iniciais, como fator fundamental para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Durante as entrevistas, todos os franqueados informaram que foram disponibilizados pelos seus respectivos franqueadores, treinamentos anteriormente a abertura do negócio. Contudo, nesse aspecto, a Bob's é a única entre os franqueados analisados, que destaca a importância do treinamento da primeira equipe de trabalho contratada. Os demais franqueados acreditam que o repasse de conhecimentos pode ser realizado por eles mesmos, sem prejuízo à atividade.

Em relação ao auxílio para negociações financeiras, todos os franqueados analisados destacaram que não sofrem interferência do franqueador. O capital necessário para o investimento foi proveniente de capital de terceiros, obtidos junto a instituições financeiras, e/ou das reservas adquiridas ao longo da sua vida profissional. Contudo, ressalta-se a importância que a credibilidade de uma marca reconhecida oferece a uma instituição financeira. Notadamente, elas possuem diferenciais frente às empresas de formato tradicional em função do baixo risco que, reconhecidamente, elas possuem. Apesar de não oferecer garantias para empréstimos ou financiamentos às franqueadas, algumas franquias possuem tratamento diferenciado, tendo em vista o histórico e credibilidade da marca. Algumas instituições financeiras, a exemplo do Banco do Brasil, Caixa Econômica e Banco do Nordeste do Brasil possuem linhas específicas para esse setor.

Em resumo, o suporte oferecido pelos franqueadores foi considerado essencial para a implantação da franquia, não havendo, com isso, maiores dificuldades para a abertura do negócio. Entretanto, a Bob's foi a que mais enfatizou a importância do franqueador nesse quesito, destacando a necessidade do suporte do franqueador em todas as fases do negócio, incluindo desde a escolha do ponto, *softwares* utilizados, projeto arquitetônico, e treinamento do franqueador e dos empregados.

Ademais, os franqueados destacam as vantagens obtidas através do sistema de *franchising*, que incluem o ganho de escala, tanto na compra de produtos, quanto na força de comunicação da marca; que mediante a força do franqueador, torna-se possível o acesso a produtos com custos mais baixos e com a mesma padronização e qualidade. Essa visão está de acordo com os estudos realizados por autores como Hisrich e Peters (2004) e Plá (2001).

5.6 PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO

A padronização é um fator de fundamental importância para o sucesso das franquias, sendo o maior ou menor grau de êxito relacionado diretamente à postura dos franqueados. Esta seção busca tratar questões sobre processos gerenciais utilizados pelos franqueados em análise, assim como os aspectos mais significativos na administração das empresas. A gestão do negócio foi explorada com base no relacionamento mantido entre franqueado e franqueador, que, como sugerem Dahab (1996) e Plá (2001), pode ser gerador de vantagens financeiras para ambas as partes (franqueador e franqueado).

5.6.1 Gestão Estratégica

A competitividade constitui-se, hoje, o foco das maiores preocupações empresariais. Com o objetivo de enfrentar um ambiente constantemente competitivo, as organizações promovem mudanças estratégicas cada vez mais rápidas. Dessa forma, visando não perder os mercados já conquistados, as mudanças organizacionais tornam-se cada vez mais presentes nas rotinas das empresas.

As inovações propostas pelos franqueados podem ser ferramentas essenciais para a evolução e continuidade da rede. As mais comuns referem-se, por exemplo, ao fornecimento de matérias-primas, que geralmente é padronizado, sendo realizada através de fornecedores cadastrados ou fornecido através da própria franqueadora. O cadastramento de fornecedores locais alternativos pode solucionar conflitos em casos, por exemplo, quando há paralisação das atividades, ou não se atende às especificidades da rede.

O desenvolvimento e aprimoramento constantes de novos produtos por parte do franqueador constituem elementos de vantagem para esse formato de negócio. Diferentemente dos negócios com formato tradicional, não são necessários investimentos por parte dos franqueados para a obtenção de inovações. No caso de pequenas empresas, muito dificilmente essas conseguiriam suportar esses investimentos.

Por esse motivo, quando questionados sobre o suporte oferecido pelo franqueador para novas tendências tecnológicas, todos os franqueados analisados consideraram a questão como importante para o desenvolvimento do seu negócio, sendo fator essencial para sua sobrevivência. Alguns autores como Dahab (1996), Mauro (2007), Maricato (2006), Cherto (1998), corroboram com essa questão. Contudo, durante as entrevistas, os franqueados fizeram ressalva em relação às particularidades de cada loja, onde apesar da existência de um

mesmo modelo de negócios, cada empresa possui a sua realidade e necessita de ações individuais.

Dessa forma, os franqueados consideram importante o processo de estratégia de *marketing* da rede, que busca sempre inovação nos produtos, a fim de manter os clientes e aumentar seu público consumidor, sempre através de atendimento diferenciado, buscando a contínua satisfação dos seus clientes. Para Kotler (2000), o *marketing* é um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos conseguem satisfazer suas necessidades e desejos por meio da elaboração, oferta e troca de produtos de valor com outros mercados.

Segue, no Quadro 12, o posicionamento dos franqueados referente ao acompanhamento do franqueador no tocante à Gestão Estratégica adotada para as unidades franqueadas.

Quadro 12 - Suporte do franqueador para a gestão estratégica

Escala Utilizada				
1.Sem importância	2. Pouco Importante	3.Indiferente	4. Importante	5. Muito importante
	Bob's	Yoggi	Mariposa	Salads Creations
Para acompanhar as tendências tecnológicas	4	5	5	4
Para vendas	5	4	4	2
Para compras junto a fornecedores	4	3	3	4
Planejamento estratégico único para todas as lojas	4	3	3	1
Planejamento individual para cada loja franqueada	4	5	5	1
Investimento em Marketing e Propaganda	5	5	5	1
Realização de cursos sobre Gestão de Empresas	4	3	3	1
Nível de importância da área de conhecimento para sucesso do negócio	4	3	3	3

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013).

Um aspecto importante, que foi considerado por três dos franqueadores, refere-se às vendas corporativas, que, a depender do tipo de atividade, podem receber um maior incentivo por parte do franqueador. Essas situações podem ocorrer, por exemplo, na contratação de franquias do segmento de alimentação, para instalação de unidades em eventos de grande proporção, como feiras, festivais ou carnaval. Os franqueados da Bob's e da Yoggi,

frequentemente, participam de eventos desse tipo. Admitem que, ao mesmo tempo em que é proporcionado um aumento de faturamento, também este se torna um meio de expansão da sua marca.

Essa visão vai de acordo com o conceito do modelo de negócios utilizado pelo Sistema de *Franchising*, que tem entre, suas principais finalidades, o estabelecimento de estratégias para a distribuição e comercialização de produtos desenvolvidos, que são produzidos pelo franqueador e comercializados em diversas localidades pelos franqueados (DORNELAS, 2001; HIRISCH; PETERS, 2004). Ademais, uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros, além de avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas (KOTLER; KELLER, 2006). Nesse sentido, as franquias, ao contar com o suporte do franqueador, criam maiores condições de enfrentarem as adversidades, tendo em vista a força da rede.

O franqueado da Bob's, diferentemente dos demais analisados, considera importante a construção de um planejamento estratégico único para franquias e individual para cada unidade. Esse posicionamento deve-se, principalmente, ao tamanho da rede da franquia, considerando que o número de unidades franqueadas (947) e, por isso, há uma maior preocupação com a padronização do sistema.

Algumas taxas são cobradas das unidades franqueadas com a finalidade de proporcionar a manutenção do sistema. Entre elas, destacam-se as taxas para fundo de *marketing* (ou de propaganda e promoção), que são pagas periodicamente pelo franqueado para a formação de um fundo financeiro. Essas possuem o objetivo de servir ao fomento comercial da franquia pela divulgação de sua marca, produtos e conceitos, além do fomento da própria rede de franquias, principalmente por meio de propaganda, publicidade e outros meios de divulgação. Os franqueados destacaram a importância das taxas para a concretização das ações realizadas pelo franqueador dentro do Sistema de *Franchising*. Os percentuais variam em média de 1% a 4% sobre o Faturamento da loja, considerado dentro dos padrões cobrados para o setor de alimentação.

Os franqueados destacam a importância do apoio do franqueador em relação ao *marketing* para promoção do sistema. O fundo promocional (constituído pela cobrança periódica de taxa de publicidade ou promoção, calculada de forma similar aos *royalties*), é calculado sobre um percentual do faturamento mensal (SCHWARTZ, 2003) e deve ter suas verbas destinadas à divulgação institucional da marca (PLÁ, 2001). Para os franqueados, essa

promoção tem um papel fundamental no varejo por promover sua divulgação institucional e local, que deve ser apoiada pelo franqueador.

Apenas o franqueado da Bob's considerou como importante o conhecimento sobre o setor ou segmento que irá atuar, assim como a realização de cursos na área de Gestão de Empresa. Bernard (2000a) considera fundamental que o gestor possua noções de gerenciamento, e que tenha condições de tomar decisões na sua empresa. Caso contrário, muitas vezes, a relação pode se tornar comprometida, com chances de fracasso. Para o franqueado, apesar do apoio do franqueador, considera essencial a sua preparação nesses dois aspectos.

5.6.2 Gestão de Estoques

O estoque é um dos ativos mais importantes do capital circulante e tem impacto direto sobre a posição das empresas financeiras comerciais. A gestão de estoques é uma atividade que compõe a logística empresarial e que, durante muitos anos, não foi uma preocupação dos gestores. Através de uma boa gestão de estoques, pode ser dimensionado o quantitativo de compras a ser realizada, a previsão para capital de giro e de vendas para o futuro. Por isso, manter o seu controle e correta avaliação é essencial para uma apuração adequada das perdas e do lucro líquido.

O controle e a gestão de estoque permitem à empresa evitar roubos, eliminar desperdícios, evitar perdas de venda, reduzir despesa decorrente de excesso de estoque e compor uma base política de estoque. Uma boa gestão possui o objetivo de manter um menor nível de estoque e menor custo de logística, com mínimas ocorrências. Para a pequena empresa, o estoque possui um valor maior quando comparado ao dos grandes empreendimentos. Para o micro e pequeno empreendedor o estoque representa recursos financeiros, com um peso considerável na rentabilidade e fluxo de caixa da empresa.

Os franqueados destacam a necessidade do apoio oferecido pelo franqueador em relação ao abastecimento do estoque, e entre as vantagens do sistema de *franchising*, está o ganho de escala, tanto na compra de produtos, quanto na força de comunicação da marca; através da força do franqueador, fazendo com que o franqueado tenha acesso a produtos com custos mais baixos. Esse posicionamento vai de acordo com a opinião de autores como Plá (2001) e Hisrich e Peters (2004).

No Quadro 13, a seguir, é apresentado o posicionamento dos franqueados analisados, em relação à gestão de estoque desses empreendimentos:

Quadro 13 - Análise da gestão de estoque dos franqueados

Escala Utilizada				
1.Sem importância	2. Pouco Importante	3.Indiferente	4. Importante	5. Muito importante
				Salads Creations
Definição de Critérios para Estoque	Bob's	Yoggi	Mariposa	
	4	3	3	1
Suporte para Gestão de Estoque pelo franqueador				
	4	3	3	1
Definição de prazo de giro de estoque				
	5	3	3	1

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013).

Entre as franquias relacionadas, o franqueado Bob's demonstrou uma maior preocupação com esse quesito, destacando a importância do suporte do franqueador, tendo em vista o quantitativo de vendas diárias e a alta perecibilidade dos itens vendidos, que lhe obriga à compra de insumos diretamente ao franqueador. A definição de critérios para estoque e prazo para giro são determinados pela elasticidade de vendas de cada loja, que em média é de uma semana, garantindo o acesso a produtos com qualidade para consumo.

A gestão de estoque tem como objetivo garantir a máxima disponibilidade de recursos, com o menor estoque possível, de modo que não falem produtos aos consumidores ao menor capital investido, tornando possível a administração da produção ou compra de mercadorias. Para os franqueados Yoggi e Mariposa, o estoque médio possui um giro de 14 dias e 10 dias respectivamente, e não adotam qualquer tipo de definição de critérios. A oportunidade do momento é que fará essa escolha. Já o franqueado Salads Creations destaca a existência de duas ações diferentes, em função das peculiaridades de cada produto: para os hortifrúti são realizadas entregas diárias pelo franqueador. Os demais itens, mais perecíveis, possuem prazo médio de uma semana, com fornecimento realizado através de fornecedores específicos, determinado pelo franqueador.

Determinar o nível adequado do investimento em estoque garante maior eficiência e eficácia ao processo de reposição. O empreendedor deve fazer com que o estoque tenha um baixo custo financeiro. Se o giro do estoque não for adequado, a margem do retorno sobre investimento ficará comprometida. Por um lado, o estoque adquirido para o futuro poderá representar capital parado, e por outro, deve ser determinado um estoque mínimo de segurança, a depender da confiabilidade e prazos de entrega.

Quanto mais confiável for o prazo de entrega, também conhecido como *lead time*, menor será o estoque mínimo. Nesse sentido, o suporte da franquia torna-se também essencial. Para Maricato (2006), a gestão de compras e estoques é importante para assegurar a

suficiente para a formação da equipe de trabalho. Essa constatação é um contraponto a visão de Maricato (2006), que destaca a importância do suporte do franqueador tanto para a fase de recrutamento e seleção, como para treinamentos iniciais e contínuos não apenas dos gerentes, como também dos vendedores. Ressalta, ainda, a importância no processo de recrutamento e seleção, treinamento, motivação, políticas de incentivo e também de punição, entre outros, para manter um funcionário qualificado, a fim de atender com excelência os clientes, que são a principal composição da empresa.

Durante as entrevistas, os franqueados fizeram destaque em relação às vantagens obtidas com o suporte em relação à gestão de pessoas, evitando custos com a contratação de empresas especializadas para essa finalidade, corroborando com os estudos realizados por Mauro (2007), Maricato (2006) e Dahab (1996). Esses autores consideram como vantagem para os franqueados, o suporte recebido na contratação de pessoas. Maricato (2006), ao discorrer sobre a formação de funcionários e equipes na estratégia de uma empresa, defende que o sucesso de um franqueador está ligado, em parte, à formação da equipe do franqueado. Essa postura, também, foi defendida pelos quatro franqueados, especialmente pela necessidade de padronização de todas as lojas.

Contudo, vale destacar, que apenas três dos franqueados atribuíram o fator maior de importância para o treinamento de gerentes e política de incentivo, e considerando que se trata de empresa de serviços, verifica-se, a princípio, que os franqueados deveriam estar mais atentos a esse atributo, considerados como fatores de fundamental importância para a gestão de recursos humanos.

Com a exceção do franqueado Bob's (110 dias), os treinamentos disponibilizados pelos franqueadores duram em média um mês e incluem assuntos que envolvem a gestão do negócio e abordagens sobre noções administrativas. O maior período disponibilizado para os franqueados Bob's pode ser justificado considerando que se trata da franquia que possui maior tempo de existência e, com isso, maior experiência no mercado. Esse período está de acordo com o pensamento de Maricato (2006), que sugere como um bom prazo de treinamento um período que dure entre 60 e 120 dias.

Os treinamentos, em geral, envolvem tanto os franqueados como seus colaboradores. Em relação ao processo de reciclagem, os franqueados consideram que o franqueador proporciona esse treinamento, em especial, sempre que há alterações nos padrões de atendimento ou de produtos. Maricato (2006), no caso do *franchising*, além do treinamento correto do franqueado, discorre ainda sobre a necessidade de reciclagem quando for

constatado que o treinamento anterior não foi bem aproveitado, ou por alterações nas rotinas de trabalho, ou modificações em produtos, entre outros motivos.

Ao se questionar sobre quesitos referentes à existência de um setor de recursos humanos na unidade franqueada, todos os franqueados assumem praticamente a mesma opinião, considerando como item sem importância ou indiferente para o andamento das atividades. Para os franqueados, tratando-se especialmente de pequenas empresas, um setor próprio apenas para esses serviços oneraria a empresa, sendo mais fácil terceirar essas atividades quando for necessário. Ademais, trata-se de um serviço agregado ao sistema de franchising, que deve ser realizado pelo franqueador.

Em relação à necessidade de realização de assessoria empresarial, os franqueados Yoggi e Mariposa consideraram importante a contratação desse serviço em um período específico, considerando que podem contribuir significativamente para o sucesso do seu negócio. Para os franqueados Bob's e Salads Creations, esse auxílio, quando se fizer necessário, deve ser solicitado ao franqueador, tendo em vista a necessidade de padronização de todas as unidades e por ser ele o detentor do *know-how* de toda atividade. Esse posicionamento corrobora com Maricato (2006) que destaca o serviço prestado por algumas franqueadoras ao prestarem serviços de consultoria, buscando oferecer ao seu franqueado um maior preparo para a administração do empreendimento.

O último item a ser questionado foi referente ao suporte oferecido para políticas de incentivo aos funcionários. Apenas um dos franqueados manteve posicionamento divergente considerando como item sem importância.

5.6.4 Relação Franqueado Franqueador

Devido à sua importância, a relação entre franqueador e franqueado deve estar documentada por meio de um contrato específico, que define as responsabilidades, direitos e deveres de cada uma das partes. É interessante constatar que manter uma boa relação franqueado e franqueador é essencial para um bom funcionamento do sistema de *franchising*. Cohen; Silva (2000) e Espinha (2006) apontam, em seus estudos sobre *franchising*, que esse relacionamento é um dos quesitos mais importantes para um bom desempenho. Manter um bom relacionamento exige o cumprimento das obrigações particulares a franqueadores (suporte técnico e operacional, comunicação aberta e franca, gerenciamento da marca etc.) e franqueados (postura comportamental positiva, respeito ao modelo de vendas, adequada gestão da franquia, aprendizado contínuo etc.).

Maricato (2006), destacando que a relação franqueado franqueador se dá por um conjunto de processos inerentes ao sistema de franquia (taxas de contrato, de *royalties*, definição e prospecção de franqueados e franqueadores ideais etc).

Durante a pesquisa, verificou-se que a linha de formação do empreendimento tem forte relação com as teorias já analisadas no presente trabalho. A relação entre o franqueado e o franqueador é um ponto de grande relevância no sistema de franquias, tendo em vista que diminui o risco de danos à imagem da empresa e de seus produtos, além de garantir a transferência de *know-how* do franqueador para o franqueado, de forma a proporcionar ao franqueado maiores chances de êxito em sua gestão e um melhor desempenho.

Verificou-se na pesquisa, também, que todas as franquias são bem sucedidas e tais resultados também são atribuídos especialmente à adoção de determinadas posturas comportamentais, que visam estabelecer um melhor relacionamento com o seu franqueador e o impacto que estes fatores exercem no desempenho da unidade franqueada. Por isso, uma boa relação poderá fortalecer a imagem da empresa, diminuindo riscos destrutivos.

Esse posicionamento está de acordo com Mauro (1999), que admite que a relação entre franqueadores e franqueados deve ser estabelecida com base na confiança mútua em prol de objetivos comuns. Nesta relação, além das responsabilidades previstas em contrato, espera-se que o franqueador contribua sendo um consultor e companheiro do franqueado, atuando em parceria por um melhor desempenho. Da mesma forma, o franqueado deve atuar com lealdade e dedicação, procurando atuar na melhoria do seu negócio e de toda a rede.

Por fim, acredita-se que as expectativas estão concentradas em o franqueador dar rumo ao negócio e o franqueado ter espírito empresarial e envolver-se efetivamente no dia a dia do negócio (SCHWARTZ, 1994). Cohen e Silva (2000) concordam com este ponto de vista e mencionam que as reclamações mais frequentes nessa relação referem-se ao suporte em nível insatisfatório por parte do franqueado ou ao despreparo do franqueado para lidar com as diversas regras do sistema. Afirmam ainda que o melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento. Dessa forma, avaliar a qualidade do relacionamento pode determinar a sobrevivência saudável do negócio.

5.7 ANÁLISE DE DESEMPENHO

A análise de desempenho de uma franquia deve ser realizada sob diferentes aspectos: Operacional, Comercial e Financeiro. Um bom gerenciamento dessas áreas deve ser uma das principais preocupações do administrador, tendo em vista que uma administração ruim, frequentemente, é apontada como uma das causas principais para o insucesso de pequenos negócios.

Transformar franqueados em empresários tem sido um dos maiores desafios das principais redes de franquias, considerando a visão errônea de que basta apenas adquirir a franquia para lograr êxito. A sua avaliação é, geralmente, medida e acompanhada por indicadores, que buscam demonstrar o grau de endividamento e margem de lucro obtido pela empresa. Ademais, devem ser ainda considerados na análise, as estimativas de investimentos iniciais e de rentabilidade, como a Taxa Interna de Retorno e o *payback*.

De uma forma geral, os franqueados estudados contam com baixo grau de endividamento de curto prazo. Os índices não sofreram grandes variações no que se refere ao endividamento de curto ou longo prazo, mantendo-se no mesmo patamar (0 a 10% ou 10 a 20%) para endividamento total, inadimplência, perdas e percentual de lucro, demonstrando uma tendência mais conservadora, com aplicação de maior percentual de recursos próprios em relação à aquisição de capital de terceiro.

A Tabela 2, a seguir, demonstra os principais indicadores das unidades franqueadas analisadas:

Tabela 2 – Percepção sobre a análise de indicadores dos franqueados

Indicadores	Escala Utilizada				
	1.0 a 10%	2.10 a 20%	3.20 a 30%	4. 30 a 40%	5. Acima de 40%
Endividamento Total		Bob`S 0 a 10%	Yoggi 0 a 10%	Mariposa 0 a 10%	Salads Creations 10 a 20%
Endividamento no Curto Prazo		0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%	10 a 20%
Endividamento no Longo Prazo		0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%	20 a 30%
% Despesas com Marketing sobre Faturamento Bruto		0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%
% de Inadimplência		0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%
% de Perdas		0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%
% do Margem de Lucro		0 a 10%	0 a 10%	0 a 10%	10 a 20%
% Crescimento anual do Faturamento		10 a 20%	➤ 40%	➤ 40%	0 a 10%

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013).

Para o franqueado *Salads Creations*, os resultados foram diferentes, sendo o endividamento de curto prazo (10 a 20%) e de longo prazo (20 a 30%). Apesar de possuir um endividamento total maior em relação aos outros franqueados, destaca-se que a margem de lucro também foi maior, quando comparado ao percentual dos demais, mantendo-se na faixa de 10 a 20% do faturamento bruto total. Os franqueados destacaram que o endividamento, em quase sua totalidade, foi proveniente da instalação e montagem das unidades franqueadas, tendo em vista que cerca de 50% dos recursos para abertura da empresa foram de terceiros. Alguns empréstimos foram, também, realizados para captação de capital de giro, porém em quantidade mais reduzida.

A partir dos resultados apresentados, constata-se que o endividamento de curto prazo tende a ser menor que o de longo prazo, estando de acordo com o posicionamento de Gitman (2008) que considera mais saudável financeiramente para a empresa captar de terceiros o valor do investimento (capital de longo prazo) do que o valor do capital de giro, já que o recurso para pagamento no curto prazo é o mais caro. Maricato (2006), também, faz destaque em relação à captação de recursos de terceiros, porém destaca a necessidade do franqueado possuir capital para custear as despesas iniciais.

Os franqueados possuem, em geral, um baixo índice de inadimplência. As atividades exploradas pelas franquias ajudam nesse sentido, tendo em vista que, em sua grande maioria, as vendas são realizadas mediante cartão de crédito (modalidade à vista) ou de débito ou ainda

pagas diretamente em dinheiro, não havendo vendas parceladas. Destaca-se que o tipo de produto comercializado e o baixo valor agregado contribuem para esse fator.

O percentual de lucro foi equivalente para os três franqueados (10 a 20%). Os franqueados Yoggi e Mariposa foram os que apresentaram maior crescimento do faturamento no primeiro ano da franquia (superior a 40%). Tal fato pode ser justificado por se tratar de uma atividade nova, que trouxe inovações em seu produto provocando uma maior evolução da marca no mercado.

Além dos indicadores demonstrados, dois outros se destacam como especialmente relevantes, quando se trata de análise de desempenho: A Taxa de Retorno sobre o Capital e o *payback*. Na Tabela 3, a seguir, os principais números obtidos pelos franqueados.

Tabela 3 – Tempo médio de retorno de investimento

	Bob's	Yoggi	Mariposa	Salads Creations
Taxa de Retorno sobre o Capital	20 a 25%	15 a 20%	15 a 20%	10 a 15%
Payback das Unidades Franqueadas	36 a 48 meses	48 meses	48 a 60 meses	60 meses

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa (2013)

Os índices de rentabilidade tratam da apreciação dos aspectos econômicos na análise empresarial. Do ponto de vista do empresário, observa-se o comportamento do retorno (lucro), analisando-se se o mesmo está remunerando condignamente o capital investido no empreendimento. De acordo com Assef (1999, p.97), os índices de rentabilidade “[...] medem a capacidade de retorno obtido pela empresa, derivado de suas operações. Os valores encontrados devem ser confrontados com outras empresas do mesmo segmento”. A taxa de retorno sobre os investimentos, do ponto de vista da empresa, mostra a relação entre o Lucro Líquido e o Ativo Total, ou seja, quanto cada ativo contribuiu na obtenção do Lucro Líquido gerado. Significa, também, a quantidade de anos necessária para que a empresa consiga obter de volta seu investimento (MARION, 2005). Esse tempo médio de retorno é denominado *payback*, que é calculado dividindo-se 100% pela Taxa de Retorno (TIR).

Entre as empresas estudadas, o franqueado da Bob's foi o que apresentou maior taxa de retorno (20 a 25%). O *payback* obtido está dentro do período previsto pelo empresário (36 a 48 meses). Contudo, faz ressalva em relação aos novos entrantes no mercado, destacando que sua franquia já possui muitos anos de existência, e que a situação tende a ser diferente quando comparada com os franqueados mais novos, que muitas vezes, não conseguem, antes

dos 60 meses, recuperar integralmente seus investimentos. Atribui esse fator não apenas à falta de experiência, como também às próprias condições mercadológicas.

O franqueado Salads Creations foi o que contou com maior *pay back* (60 meses). Esse período foi justificado pelo franqueado, considerando que o maior impacto financeiro sofrido durante a implantação do negócio, onde o capital próprio foi insuficiente para o investimento realizado. Com isso, houve a necessidade de realizar empréstimos junto a instituições financeiras, que foram considerados elevados. Ademais, nesse caso, houve alguns aspectos mais específicos, como o desconhecimento de critérios diferenciados para cálculo de impostos entre algumas regiões do Brasil (a exemplo dos estados de São Paulo e Bahia, que possuem valores diferenciados para ICMS), que não foi considerado pelo franqueador. Para os demais franqueados, o *payback* girou em torno de 48 meses.

Em síntese, constata-se que todas as quatro franquias analisadas são empresas bem sucedidas. Todas contam com mais de cinco anos e já conseguiram recuperar todo o capital investido. Os franqueados consideram que se não fosse o uso de modelos de negócios já previamente testados, provavelmente ainda não teriam alcançado o estágio atual em que se encontram. Esse posicionamento está de acordo com os pensamentos de autores como Cohen e Silva (2000), Dahab (1996) e Plá (2001), frequentemente abordados no referencial teórico deste estudo.

6 CONCLUSÕES

Conforme demonstrado neste estudo, os resultados sugerem que, no que se refere às peculiaridades do *franchising*, a relação entre franqueado e franqueador representa um dos pontos de maior relevância. Verifica-se ainda que as redes com melhor resultado financeiro são àquelas, cuja estratégia principal está voltada à qualidade do relacionamento com o franqueado, definida por meio das seguintes variáveis: transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado; suporte administrativo e operacional; comunicação entre as duas partes; confiança e compromisso com a relação contratada.

Dessa forma, o Sistema de *Franchising*, pode ser definido como um negócio testado e aprovado, disponível para quem esteja disposto a dirigi-lo dentro das condições estabelecidas pelo franqueador, amparado por cinco princípios básicos: (1) Experimentação comprovada (unidade piloto); (2) Padronização técnica (manuais); (3) Difusão assegurada (treinamento); (4) Formalização expressa (contrato); e (5) Rentabilidade verificada (lucros).

Ao investigar esse modelo de negócios, os resultados mostram que, entre as principais razões motivadoras do empreendedor para abrir uma franquia, encontram alguns elementos que foram considerados essenciais na decisão: segurança proporcionada pela formatação do modelo de negócios, experiências anteriores de sucesso, falta de oportunidade no mercado de trabalho, não subordinação e independência funcional. Tais questões coadunam com o posicionamento de autores como Dahab (2006) e Maricato (2006).

Em relação à percepção sobre a escolha do segmento, destaca-se que todos os franqueados consideraram a qualidade e afinidade com o produto, credibilidade das marcas e o retorno financeiro como fundamentais para a tomada de decisão. Dessa forma, a partir dos dados coletados, pode-se constatar que os franqueados optaram pela aquisição de franquias que já possuíam um histórico de credibilidade no mercado em relação aos produtos ofertados constituindo-se em um fator de importância não apenas para a abertura do negócio, como também, para a definição do segmento em que o franqueado irá atuar.

Apesar do modelo de negócio proposto não exigir conhecimentos prévios, verifica-se que os treinamentos oferecidos pelo franqueador, por si só, não se mostram suficientes para que ocorra uma boa gestão dos negócios, tendo em vista, especialmente, o tempo de duração, em média, não ultrapassam 30 dias. A franqueadora Bob's, entre as franquias estudadas, é a que oferece maior prazo de treinamento (110 dias).

Os franqueados analisados destacaram que as experiências anteriores em outras atividades foram fundamentais para a administração do empreendimento. Considerando que o

desempenho da franquia também depende das decisões do franqueado, e configurando-se em uma relação que depende das duas partes para lograr êxito, verifica-se a necessidade do franqueado possuir conhecimentos prévios sobre o mercado em que se pretende atuar, assim como noções de gerenciamento e sobre administração financeira. Vale destacar que apesar da existência do suporte do franqueador, o franqueado é o principal responsável pelas atividades da empresa.

As franqueadoras, de uma forma geral, dispõem sobre as características desejadas para os franqueados da sua rede. É comum que, ao selecionar seus franqueados, façam algumas exigências relacionadas aos perfis, como nível de escolaridade, conhecimento do setor, dedicação exclusiva, entre outros atributos. A escolha do setor de forma equivocada pode gerar dificuldades do franqueado em originar novas ideias em um ramo que tem pouco conhecimento. Ademais, na literatura sobre MPEs, alguns dos principais fatores, citados como responsáveis imediatos para o encerramento de micro e pequenas empresas, relacionam-se especialmente, a: falta de experiência gerencial e no ramo de negócios.

Entre os franqueados estudados, verifica-se que os perfis são heterogêneos quando se considera tempo de experiência profissional e faixa etária, mas que atendem às principais exigências do seu franqueador. Todos possuem nível superior, distribuídos entre as áreas de Administração, Engenharia e Economia, e já possuíam algum tipo de experiência profissional, seja como proprietários de outras empresas ou como executivos de organizações privadas, possuindo, pelo menos a princípio, conhecimentos capazes de proporcionar às empresas um bom gerenciamento financeiro.

Os franqueados, de uma forma geral, consideraram o suporte oferecido pelo franqueador como essencial para o desempenho das unidades franqueadas. Diferentemente de um negócio realizado de forma independente, o *franchising* tem o relacionamento franqueado franqueador como um fator importante para o sucesso do negócio. Realizando-se uma análise sobre o impacto provocado por essa relação, pode-se inferir que um melhor relacionamento entre as duas partes, leva a um melhor desempenho da empresa. Dessa forma, torna-se essencial à evolução do negócio manter um bom relacionamento, devendo esse ser cultivado desde o início da relação comercial, fazendo ainda destaque a um conjunto de processos que são inerentes ao sistema de franquias (*royalties* e *taxas*).

Apesar de todos os quatro franqueados mostrarem-se satisfeitos com o suporte dos franqueadores, o franqueado da Bob's foi o que atribui um maior grau de importância ao relacionamento entre franqueado e franqueador, considerando-o como uma grande vantagem competitiva, quando comparado aos negócios independentes. Tal fato pode ser justificado por

se tratar de franquia que possui o maior número de unidades franqueadas (dentro e fora do país), como também o que possui maior faturamento. Ademais, é a franquia que possui mais tempo de mercado e cujo administrador conta com maior experiência profissional (superior a 20 anos).

Em relação aos *royalties* pagos ao franqueador, verifica-se que o percentual é semelhante para as quatro franquias. Em geral, os *royalties* cobrados, são percentuais que variam de 2% a 8% sobre o faturamento mensal. Os franqueados reconhecem como justa e consideram importante a cobrança, tendo em vista a necessidade de manutenção do sistema. Ressalta-se, que tal questão é considerada como um dos principais pontos de conflito entre franqueado e franqueador.

De acordo com a pesquisa realizada, as reclamações mais frequentes nessa relação referem-se ao suporte em nível insatisfatório por parte do franqueado, ou ao despreparo do franqueado para enfrentar as diversas regras do sistema de *franchising*. Desta forma, considera-se que avaliar a qualidade do relacionamento entre franqueador e franqueado é extremamente importante para a sobrevivência saudável do negócio.

Em relação ao suporte oferecido para a Gestão de Estoques, o franqueado da Bob's é o que possui prazos de rotação de estoques mais rígidos, destacando a importância da definição de critérios para um melhor controle. Desse modo, tem-se que a gestão de compra de estoque torna-se importante na medida em que assegura a qualidade, padronização e segurança dos produtos e da higiene do local.

Dessa forma, manter uma boa relação exige o cumprimento das obrigações particulares a franqueadores (suporte técnico e operacional, comunicação aberta e franca, gerenciamento da marca etc.) e franqueados (postura comportamental positiva, respeito ao modelo de vendas, adequada gestão da franquia, aprendizado contínuo etc.). A pesquisa constatou que todas as quatro unidades estudadas são bem sucedidas e tais resultados, também, são atribuídos especialmente à adoção de determinadas posturas comportamentais.

Em relação à análise financeira, verifica-se que, em geral, as empresas utilizam indicadores para avaliar o seu desempenho. Essa análise remete à avaliação ou estudo de viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio. De acordo com os resultados encontrados, pode-se inferir que todos os franqueados demonstraram preocupações em manter baixo percentuais de endividamento, em especial, no curto prazo, considerando ser mais saudável a captação de recursos de terceiros para capital de longo prazo, que, normalmente, possui um menor custo. Ademais, devem ser ainda considerada na análise, as estimativas de investimentos iniciais e de rentabilidade, margem de lucro e o *Pay Back* obtido.

O percentual de lucro foi equivalente para três franqueados (10 a 20%). Os franqueados Yoggi e Mariposa foram os que apresentaram maior crescimento do faturamento no primeiro ano da franquia (acima de 40%). O maior *payback* encontrado para os franqueados analisados foi para franquia Salads Creations (60 meses). Esse período de tempo foi justificado pelo franqueado pelo maior impacto financeiro sofrido durante a implantação do negócio, onde o capital próprio foi insuficiente para o investimento realizado. O franqueado admite que, atualmente, o foco da empresa está, especialmente, no esforço de diminuir os custos, a fim de assegurar um maior resultado. Para tanto, destaca que, se houvesse um apoio maior nesse sentido pelo franqueador, conseguiria alcançar a lucratividade desejada em um menor espaço de tempo.

Por fim, todos os franqueados consideraram essencial a utilização de modelo de franquias para o desenvolvimento das empresas, considerando a alternativa positiva, especialmente para o pequeno empreendedor. Percebe-se que os elementos de grande importância nesse modelo de negócios são: postura comportamental do franqueado, o relacionamento entre franqueado e franqueador e o impacto que estes fatores geram no desempenho da franquia. Os franqueados, ora analisados, admitem ainda que, dificilmente, chegariam aos mesmos resultados se não estivessem inseridos no *franchising*.

Desse modo, constata-se que as vantagens desse sistema são superiores aos negócios independentes, principalmente por fornecerem ao empreendedor um modelo de gestão em parceria, em que há maior troca de informações e práticas inovadoras nos mercados em que a rede atua. O estabelecimento de novos negócios sob o modelo de franquias contribui para elevar o índice de sobrevivência especialmente das pequenas empresas, na medida em que os franqueados fazem uma análise de todo negócio, utilizando-se de modelos previamente testados. Destaca-se ainda a importância de considerar nesse processo, os fatores motivacionais, suporte oferecido, qualidade e afinidade com o produto ou serviço prestado, conhecimento do mercado, processos gerenciais utilizados, que exercem influência direta sobre o desempenho obtido pela franquia.

Conforme foi enfatizado anteriormente, este trabalho foi de natureza descritiva, e fornece subsídios para estudos futuros. Dentre as suas limitações, destacam-se as características da sua amostra, que por ser relativamente pequena, não permite generalizações. Além disso, a pesquisa teve o objetivo de fornecer uma visão sob a percepção dos franqueados, não avaliando as características de cada franqueador. Torna-se, ainda interessante comparar o desempenho de franquias em outros setores, ou com franqueados que não tenham alcançado os resultados esperados. Destaca-se a importância de temas nesta área,

dada a relevância dos números que movimentam o setor e a possibilidade de redução das taxas de mortalidades para pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABF. **20 anos de franchising**: 100 anos de varejo, São Paulo: Lamônica, 2008.
- ABF. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>> 2012. Acesso em: 20 jul. 2012.
- ABF. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/>> 2013. Acesso em: 3 maio 2013.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Home Wood: Dow Jones, 1971.
- ASSEF, R. **Guia prático de administração financeira**: pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- AVDZEJUS, E. E. **Gestão estratégica de franquias de varejo de shopping's centers de Salvador**: um estudo multicaso nas franquias Vitor Hugo, Bobstore e Loccitane. 110f. 2011. Dissertação (Mestrado) UNIFACS, Salvador, 2011. 110 f. Disponível em: <http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=616> Acesso em: 3 maio 2013.
- BARROSO, Luiz Felizardo. Franchising X negócio próprio. 13 mar. 2009. **Sua franquia.com**. Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/artigos/luiz-felizardo-barroso.html>>. Acesso em: 20 jul. 2012.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERNARD, D. A. **Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 2000a.
- BERNARD, D. A. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo: Atlas, 2000b.
- BESSANT J.; TIDD J.. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management**: a strategic approach. New York: Macmillan, 1998.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, New York, v.5, n.2, 1980.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais: RAIS 2006-2009**. Brasília, 2011.
- BRASIL. **Relação Anual de Informações Anuais: RAIS**. Microdados. Brasília, 2000-2010. CD ROM.
- BRASIL. **Lei nº 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm> . Acesso em: 23 ago. 2012.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123** de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> . Acesso em: 23 ago. 2012.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, A; L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHERTO, M. R. Superando conflitos. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n. 144, jul. 1998.

CHERTO, M. O que o ano de 2003 reserva para o franchising. **O Estado de S.Paulo**, 17 de dez. 2002. <http://www.estadao.com.br/>. Acesso em: 15 mar. 2003.

CHERTO, M. **Guia de Oportunidades em Franchising 2002/2003**. Brasília: Zamboni, 2003.

CHERTO, S. C.; PETER, J. P., et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN, M. & J. F. DA SILVA. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueados. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago. 2000.

COLONESE, S.A.; MELO, J.L.B. de. A técnica de entrevista na pesquisa social. In: Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v.9, 1998.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, Cristóvão J. C. de Almeida et al. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: IEA, 2003.

DAFT. R.L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning. São Paulo, 2006.

DAHAB, Sônia. **Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DAVILA, T.; EPISTEIN, M. J.; SHELTON, R.. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DONATO, J. V. **Fatores de sobrevivência de novas empresas**. Fortaleza: Banco do Nordeste, ano 5 , n.4, mar. 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e o espírito empreendedor**: práticas e princípios. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1994.

ESPINHA, P. G. Os fatores de fracasso no sistema de franchising. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá, 2006.

ESPINHA, P. G; MACHADO, H.V. Empreendedorismo e Franchising: uma combinação **que** garante a sobrevivência? **RAM- Revista de Administração Mackenzie**. v. 11, n.4, São Paulo, jul./ago. 2010.

FREEMAN, C.; SOETE L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp, 2008. original 1977. (Col. Clássicos da Inovação).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. 2007.

GIL, Antônio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GHEMAWANT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **The Business History Review**, v.76, n.1, 2002.

GIMENEZ F. A. P; FABIULA B. R. Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia. In: ENANPAD. ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais... , 4 a 7 de setembro de 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Brookman, 2004.

JOHANNESSEN, J.A.; OLSEN, B. Sytemic Knowledge Processes, Innovation and Sustainable Competitive Advantages, **Kybernetes**, v. 38, n.3/4, p. 559-580, 2009.

KAUFMANN, P. J.; DANT, R. P. *Franchising* and the domain of entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 14, n. 1, p. 5-16, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- KOTLER, P; KELLER, K. L.. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. 2008. Dissertação (Mestrado)-. FEA/USP. São Paulo, 2008.
- LEITE, Roberto Centro. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEVY, Michael; Weitz, Barton, **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MACHADO, J. P. et al. **Empreendedorismo no Brasil 2009**. Curitiba: IBQP, 2010.
- MAEMURA, M. M. D. **Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício: um estudo multicaso**. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2009.
- MARICATO, P. **Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, *fast-foods* e similares**. São Paulo: SENAC, 2006.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAURO, P.C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising** . São Paulo: Nobel, 1994.
- MAURO, P.C.. **Guia do franqueado: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3ed. São Paulo: Nobel, 1999.
- MAURO, P.C.. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. São Paulo: Nobel, 2006.
- MAURO, P.C.. **Guia do franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- MENDELSON, M. A. **Essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura. 1994.

MENDELSON, M. A.. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; A., B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

OECD. OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO. Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. **Manual de Oslo**. Finep . Disponível em: < http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 17 jul. 2013.

OLIVEIRA, O. J. Pequenas empresas no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Integração**, Ano 11, n. 44, p. 5-15, jan./mar. 2006.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PARKER, S. C. **The economics of entrepreneurship**. New York, NY: Cambridge University Press, 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo, 2000.

PEREIRA, M. A. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntariado. Cruzeiro, SP: Centro de Voluntariado de Cruzeiro, 2009.

PEREIRA, R.C.M.; SOUSA, P.A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 6., 2009. Resende, Rio de Janeiro. **Anais ...** 2009.

PILLAI, K.G. Networks and competitive advantage: a synthesis and extension. **Journal of Strategic Marketing**, London, n.14, 2006.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Reviem**, Boston, March – April 1979.

QUADROS, J.N. et al. Modelo de planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, SP, v.6, n.2, p.71-88, maio/ago. 2012.

- REBOUÇAS, F. **Gestão de estoque**. Disponível em:
<http://www.infoescola.com/administracao_/gestao-de-estoque/> Acesso em: 30 maio 2011.
- RIZZO, M. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 2010.
- ROCHA, A. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- RODRIGUES, J. R. G. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Érica, 1998.
- SCHNEIDER, A.A. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1994.
- SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas). Obra original publicada em 1911.
- SCHWARTZ, J. C. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: SEBRAE, 1994.
- SCHWARTZ, J. C.. **Franquias de A a Z: o que você precisa saber**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidades para micro e pequenas empresas: 2003-2005**: Brasília, 2007.
- SEBRAE. **Anuário estatístico micro e pequenas empresas**. Belo Horizonte, 2009.
- SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/1_a_5_a_nos_mortalidade_empresas_paulistas_2000_2001.pdf> São Paulo, 2001. Acesso em: 20 set.2001.
- SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2008.
- 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, SP. **Anais...** 2009.
- SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo, Best Seller, 1990.
- SHANE, S. A. **The Illusions of Entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs investors, and policy makers live by**. New Haven, Connecticut: Yale University, 2008.
- SILVA, J. S.; SOLINO, A. da S. Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000. 1 CD-ROM.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. B.S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.4, n.2, p.115-127, maio/ago.2011.

SPINK, P. **Parcerias e alianças com organizações não estatais**. São Paulo: Polis, 2001.

STEN, J. Exit - Success or failure? In: INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, ICSB. 1998, Singapore. **Proceedings...** Singapore: ICBS, 1998. 1 CD-ROM.

TAKAHASHI, A.R.W. Franchising: um sistema empreendedor de negócios: o caso da Apolar Imóveis. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

TAVARES, G.de O.; BALDUINO, L. A; SILVA, T.A. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, SP, 2002.

TIMMOUS, J. A; SPINELLI Jr. S. **New venture creation**: entrepreneurship for the 21 st century. 6th ed. New York: MC Graw-Hill, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1992.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBER, M A; ALMEIDA, C.M. A de. CASTILHO, J. B. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. **FACEF Pesquisa Desenvolvimento e Gestão**, v.10, n.2, p.177-191, 2007.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

. Questionário realizado através de entrevista estruturada

I - PERFIL DO ADMINISTRADOR	
1. Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. Idade:	<input type="checkbox"/> 20 ≤ 30 anos <input type="checkbox"/> 31 ≤ 40 anos <input type="checkbox"/> 41 ≤ 50 anos <input type="checkbox"/> acima de 50 anos
3. Nível de escolaridade	<input type="checkbox"/> ensino médio <input type="checkbox"/> ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> ensino superior completo <input type="checkbox"/> Especialização ou semelhante
4. Formação acadêmica	<input type="checkbox"/> Administração de Empresas <input type="checkbox"/> Ciências Contábeis ou Econômicas <input type="checkbox"/> Engenharia <input type="checkbox"/> Outros cursos
5. Atuação profissional	<input type="checkbox"/> Funcionário Público <input type="checkbox"/> Executivo <input type="checkbox"/> Aposentado <input type="checkbox"/> Empregado de empresa privada <input type="checkbox"/> Desempregado
6. Recursos para abertura	<input type="checkbox"/> 100 % Próprio <input type="checkbox"/> 100 % Terceiro <input type="checkbox"/> Próprio -----% e Terceiros ----- % <input type="checkbox"/> Financiamento Banco Comercial <input type="checkbox"/> Financiamento em Banco de Desenvolvimento
7. Tempo de Franquia	<input type="checkbox"/> menos de 01 ano <input type="checkbox"/> 01 ≤ 05 anos <input type="checkbox"/> 05 ≤ 10 anos <input type="checkbox"/> mais de 10 anos
8. Quantidade de Empresas (Mesma Franquia)	<input type="checkbox"/> uma loja <input type="checkbox"/> duas lojas <input type="checkbox"/> três ou mais lojas
9. Possui outras Franquias	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

10. Possui experiências anteriores como empresário	() sim () Não				
II- FATORES MOTIVACIONAIS PARA ABERTURA DA FRANQUIA					
Utilize a escala					
1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante					
Considere os aspectos motivacionais que impulsionaram a abertura de franquias					
Falta de oportunidade no mercado de trabalho	1	2	3	4	5
Insatisfação no trabalho	1	2	3	4	5
Ascensão social	1	2	3	4	5
Independência funcional	1	2	3	4	5
Retorno financeiro no curto prazo	1	2	3	4	5
Retorno financeiro no longo prazo	1	2	3	4	5
Sou empreendedor	1	2	3	4	5
Experiências anteriores	1	2	3	4	5
Experiência de sucesso com pessoas próximas	1	2	3	4	5
Ocupação de tempo ocioso	1	2	3	4	5
III. PERCEPÇÃO SOBRE A ESCOLHA DO SEGMENTO					
Utilize a escala					
1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante					
Considere os aspectos que motivaram a escolha pelo segmento					
conhecimento do setor	1	2	3	4	5
perspectivas favoráveis do mercado	1	2	3	4	5
retorno financeiro	1	2	3	4	5
menor risco	1	2	3	4	5
credibilidade da marca	1	2	3	4	5
percentual da taxa de royalties	1	2	3	4	5
qualidade do produto	1	2	3	4	5
influência do franqueador	1	2	3	4	5
facilidade de aquisição	1	2	3	4	5
afinidade com o produto	1	2	3	4	5
IV.DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO FRANQUEADOR NA ABERTURA DA FRANQUIA					
Utilize a escala					
1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante					
Suporte oferecido pelo franqueador	1	2	3	4	5
Suporte para escolha do ponto	1	2	3	4	5
Suporte para escolha da empresa de engenharia (estrutura, moveis etc)	1	2	3	4	5
Suporte para escolha da empresa de software	1	2	3	4	5

Suporte para obtenção de recursos junto a instituições financeiras	1	2	3	4	5
Suporte para contratação dos primeiros funcionários	1	2	3	4	5

V. PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO					
Utilize a escala					
1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante					
Gestão Estratégica					
Suporte do Franqueador para acompanhar as novas tendências tecnológicas no mercado	1	2	3	4	5
Suporte do Franqueador para vendas (oferece técnica para vendas)	1	2	3	4	5
Suporte do Franqueador para compras junto a fornecedores	1	2	3	4	5
Existência de Planejamento Estratégico único para todas as lojas	1	2	3	4	5
Existência de Planejamento Estratégico individual-para cada loja franqueada	1	2	3	4	5
Suporte para investimento em Marketing e Propaganda	1	2	3	4	5
Realização de cursos sobre Gestão de Empresas					
Nível de importância da área de conhecimento para sucesso do negócio	1	2	3	4	5
Como é definida a Gestão Estratégica da empresa?					
Gestão de Estoque					
Definição de critérios para manutenção de estoque pelo franqueador	1	2	3	4	5
Suporte para Gestão de Estoque da empresa pelo franqueador	1	2	3	4	5
Definição de prazo para giro de estoque pelo franqueador	1	2	3	4	5
Como é definida a Gestão de Estoque da empresa?					
Gestão de Pessoas					
Suporte do franqueador para recrutamento e seleção	1	2	3	4	5
Suporte para treinamento de vendedores pelo franqueador	1	2	3	4	5
Suporte para treinamento de Gerentes de Loja pelo franqueador	1	2	3	4	5
Suporte para treinamentos contínuos pelo franqueador	1	2	3	4	5
Existência de um setor de Recursos Humanos na loja franqueada	1	2	3	4	5
Realização de uma assessoria empresarial além do suporte do franqueador	1	2	3	4	5
Suporte para política de incentivo pelo franqueador	1	2	3	4	5
Como é definida a Gestão de Pessoas da Empresa?					
Utilize a escala					

1.Muito Insatisfeito 2.Insatisfeito 3.Indiferente 4. Satisfeito 5. Muito Satisfeito					
Relação Franqueado Franqueador					
Acompanhamento do Franqueador (visitas ao franqueado)	1	2	3	4	5
Supervisão do Franqueador no primeiro ano da Franquia	1	2	3	4	5
Supervisão do Franqueador após segundo ano da Franquia	1	2	3	4	5
Suporte Jurídico oferecido pelo Franqueador desde abertura da Franquia	1	2	3	4	5
Definição pelo Franqueador do Capital Social a ser investido pelo Franqueado	1	2	3	4	5
Exigência de Relatórios Contábeis pelo Franqueador	1	2	3	4	5
Como é definida a Relação com o Franqueador?					
Utilize a escala					
1.0 a 10% 2.10 a 20% 3.20 a 30% 4. 30 a 40% 5. acima de 40%					
Administração Financeira					
Grau de Endividamento Total	1	2	3	4	5
Grau de Endividamento de Curto Prazo	1	2	3	4	5
Grau de Endividamento de Longo Prazo	1	2	3	4	5
Percentual de despesas gasto com Marketing em relação ao Faturamento Bruto	1	2	3	4	5
Percentual de Inadimplência	1	2	3	4	5
Percentual de Perdas	1	2	3	4	5
Percentual do Lucro em Relação ao Faturamento Bruto Total	1	2	3	4	5
% Crescimento Anual do Faturamento	1	2	3	4	5
Os percentuais sobre as questões relacionadas a administração financeira são equivalentes aos demais franqueados? Como é definida a Administração Financeira da Empresa?					

Utilize a escala					
1. 0 a 10% 2. 10 a 20% 3.20 a 30% 4. 30 a 40% 5. acima de 40%					
VI. ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES PARA DESEMPENHO DA FRANQUIA					
Considere as questões abaixo sobre desempenho da franquia:					
Margem de lucro liquido atual sobre faturamento (após todas as deduções de custos e despesas)	1	2	3	4	5
Margem de lucro liquido no primeiro ano da franquia	1	2	3	4	5
Margem de lucro liquido no segundo ano da franquia	1	2	3	4	5
Percentual do crescimento anual do faturamento (ano a ano)	1	2	3	4	5
Valorização do Capital Social investimento no primeiro ano	1	2	3	4	5