



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANCHISING DA EVA BAG & SHOES:
PERCEPÇÕES DA RELAÇÃO ENTRE O FRANQUEADOR E
OS FRANQUEADOS**

ANTÔNIA MARIA SIQUEIRA DOS ANJOS

**Campina Grande-PB,
2015**

ANTÔNIA MARIA SIQUEIRA DOS ANJOS

**ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANCHISING DA EVA BAG & SHOES:
PERCEPÇÕES DA RELAÇÃO ENTRE O FRANQUEADOR E
OS FRANQUEADOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. KETTRIN FARIAS BEM MARACAJÁ. Dr.^a.

Campina Grande-PB,

2015

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Antônia Maria Siqueira Dos Anjos

Aluna

Kettrin Farias Bem Maracajá. Dr^a.

Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas. Msc.

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande-PB,

2015

ANTÔNIA MARIA SIQUEIRA DOS ANJOS

**ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANCHISING DA EVA BAG & SHOES:
PERCEPÇÕES DA RELAÇÃO ENTRE O FRANQUEADOR E
OS FRANQUEADOS**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Kettrin Farias Bem Maracajá. Dr^a.

Orientadora

Vinícius Farias Moreira. Dr.

Examinador

Elmano Pontes Cavalcanti. Dr.

Examinador

Campina Grande-PB,

2015

AGRADECIMENTOS

Início agradecendo a Deus por mais uma graça alcançada em minha vida, e por me conceder ao dom da vida, sabedoria e paciência. Deu-me forças para superar as dificuldades e seguir com fé nos propósitos almejados. Minha gratidão em especial, aos meus pais: Maria Do Socorro e José Bernardino, que me educaram na humildade e me impulsionaram sempre aconselhando com carinho para que eu pudesse realizar esse sonho. Vocês foram e são meus exemplos de garra, respeito, honestidade e dignidade.

A meu marido Anderson, pela compreensão e paciência nos momentos de ausência em que estive me dedicando a meus estudos; as minhas filhas Yasmim e Isabelle que são os anjos que iluminam minha vida e a meu enteado Gabriel que veio para completar com amor minha vida de mãe; aos meus irmãos Raimunda, Everaldo, Socorro e Eduardo, e sobrinhos que estão distantes, mas que em pensamentos se fazem sempre presentes; as minhas cunhadas Maine, Jéssica e cunhado Kliver, a quem tanto estimo pelo cuidado, carinho e compreensão. Agradeço a meu sogro Marco Antônio e a minha sogra Evaneide Confessor, que se fez e faz presença como mãe, por todo o seu carinho, ensinamentos, preocupação e palavras sábias sempre na hora certa.

A todos os professores do curso de Administração da UFCG que compartilharam seus conhecimentos, que me incentivaram e me proporcionaram chegar até aqui; a minha orientadora, Professora Kettrin Farias, pela confiança e por compartilhar seus ensinamentos valiosos que contribuíram significativamente para a construção desse trabalho; a empresa EVA BAG & SHOES, representadas pelas gestoras e sócias Evanilza Ribeiro e Juliana Ribeiro por disponibilizar seu tempo e permitir-me a realização da pesquisa em sua empresa.

As minhas eternas amigas e irmãs de universidade, Jéssica Braga, Juliana Maia e Angélica Sales que estiveram sempre comigo, compartilhando conhecimentos, tristezas e vitórias e que fizeram da minha graduação uma passagem magnífica, me deram força e apoio em toda a caminhada; a meu amigo Iury Matheus por estar dividindo comigo esse momento de experiência acadêmica; as minhas comadres e amigas Simone Carvalho, Lizanka Agra e Rafaela Rodrigues pela troca de experiências. A toda equipe da empresa TELNET, na qual estou aprendendo e vivenciando o que é ter parceria de verdade. Enfim, agradeço a todos que fizeram e fazem parte da minha história de vida.

A vocês meus legítimos agradecimentos.

ANJOS, Antônia M. S. **ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANCHISING DA EVA BAG & SHOES: PERCEPÇÕES DA RELAÇÃO ENTRE O FRANQUEADOR E OS FRANQUEADOS.** 91 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

Resumo

O sistema de franchising é uma forma de expansão muito utilizada pelas empresas, nas quais o empreendedorismo é adotado como uma ferramenta, contribuindo nas melhorias e no desempenho dos negócios. Nesse sentido, tanto o franqueador como o franqueado utilizam de meios nos quais empreender é a melhor forma de alcançar e delimitar seus objetivos. Dependendo da postura (empreendedora, empresário e empregado), torna-se relativo o grau de envolvimento e de ações possíveis para se mensurar o seu desempenho na franquia. Desse modo, os elementos norteadores para esse estudo, partiu das características adotadas pelos franqueados e da relação com o franqueador para se obter o objetivo da pesquisa que é: analisar a influência da postura comportamental dos franqueados em relação ao franqueador para o sucesso do sistema de franchising da rede de franquias do ramo calçadista Eva Bag & Shoes. A parte empírica do estudo foi realizada através de uma entrevista semiestruturada realizada com a Sócia Diretora Administrativa, através de um roteiro elaborado pelo pesquisador Rodrigues (1998), como também foi realizado a aplicação de questionários (baseado no mesmo autor supracitado) aos franqueados da franquia em estudo. Concluiu-se através da análise aplicada desses roteiros que: o bom relacionamento entre franqueador e franqueado é o que mais impacta no desempenho da franquia, até mesmo do que a postura comportamental do franqueado. Entretanto a postura comportamental do franqueado empreendedor é a que mais se destaca contribuindo para o sucesso da franquia Eva Bag & Shoes. Vale ressaltar que todos participam e contribuem na relação com o franqueador e isso afeta diretamente com o desenvolvimento financeiro da franquia de forma positiva.

Palavras-chave: Sistema franchising. Empreendedorismo. Relação Franqueador e Franqueado. Postura Comportamental.

ANJOS, Antônia M. S. **ANALYSIS OF FRANCHISING EVABAG SYSTEM & SHOES: PERCEPTIONS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE FRANCHISOR AND THE FRANCHISEES**. 91 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

Abstract

The franchising system is a widely used way of expanding by companies, in which entrepreneurship is adopted as a tool, contributing to the business improvement and performance. In this sense, both the franchisor and the franchisee use means in which undertaking is the best way to reach and define their goals. Depending on the stance that each individual has, it becomes relative the level of involvement and possible actions to measure his/her performance on the franchise. In this work, the study was applied to a franchise shoes segment, which operates in this business field for eight years. The guiding elements for this study emerged from each individual characteristic (franchisor and franchisee), analyzed through the application of a questionnaire based on Rodrigues (1998) with the Network franchise and an interview with the franchisor (Partner Managing Director) developing the empirical part of the study. As a result, we obtained differences in the variables used in the research, which are the types of behavioral stance adopted by franchisees and are classified as entrepreneur, business owner and employee. It is noteworthy that all participate and contribute in the relationship with the franchisor and it directly affects the financial franchise development positively. The quality of this relationship is an issue of great importance in the study and in the franchising system.

Key words: Franchising system, Entrepreneurship, Franchisor and Franchisee relationship, Behavioral posture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Desenvolvimento do Franchising no Brasil (Ano 2014)	24
Quadro 02- Principais termos que designam o sistema de Franchising.....	25
Quadro 03- Definição de Franchising a partir dos autores.....	28
Quadro 04- Estrutura de negócios segundo Filion (1999)	30
Quadro 05- Principais características empreendedoras no contexto de Franchising.....	32
Quadro 06- Principais Itens tratados em um contrato.....	38
Quadro 07- Vantagens para o franqueador e para o franqueado.....	39
Quadro 08- Desvantagens para o franqueador e para o franqueado.....	40
Quadro 09- Fatores indicativos do fracasso em franquias.....	44
Quadro 10- Tipos de Franchising.....	53
Quadro 11- Principais características adotadas pelos perfis: Empreendedor, Empresário e Empregado.....	74
Quadro 12- Variáveis do comportamento empreendedor.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Evolução do Número de Redes de Franchising no Brasil.....	21
Figura 02- Distribuição de Unidades por Região no Brasil.....	21
Figura 03- Evolução do Número de Unidades de Franquias no Brasil.....	22
Figura 04- Evolução da Geração de Empregos Diretos no Brasil.....	23
Figura 05- Fatores internos e externos que atingem o comportamento do franqueador e do franqueado.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF- Associação Brasileira de Franchising

BBF- Business Format Franchising

CDI- Comitê da Democratização da Informática

COF- Circular de Oferta em Franquia

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONG- Organização Não Governamental

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

WFC- World Franchising Council

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 O FRANCHISING.....	20
2.1.1 Franchising No Brasil: Conceito E Evolução Na História.....	24
2.1.2 O Franchising E O Empreendedorismo	29
2.1.3 Requisitos Para Adotar O Sistema De Franchising	35
2.1.4 Vantagens E Desvantagens No Sistema De Franchising.....	39
2.1.5 Relacionamento Entre Franqueador E Franqueado.....	41
2.1.6 Tipos De Franchising.....	45
2.1.6.1-Segmentação Por Tipo De Participação	45
2.1.6.2- Segmentação Por Processo De Expansão Geográfica do Sistema De Franchising.....	47
2.1.6.3- Segmentação De Franchising Por Modalidade De Negócios	48
2.1.6.4- Natureza Dos Serviços Prestados Pelo Franqueador À Rede Franqueada.....	50
2.1.6.5- Modelo De Remuneração Ao Franqueador.....	52
3.1 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	55
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA.....	55
3.3 PESQUISA QUALITATIVA	56
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	57
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	58
4.1 ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR.....	61
4.2 HISTÓRICO E DESEMPENHO DA GESTÃO ATUAL.....	61
4.3 ANÁLISE COMPORTAMENTAL DO FRANQUEADOR	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64

REFERÊNCIAS	77
ANEXOS	81
ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista (Franqueador- EVA BAG & SHOES)	87
ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista (Franqueados- EVA BAG & SHOES)	90

Capítulo 1

Introdução

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo refere-se aos aspectos gerais da pesquisa, definindo o problema, os objetivos, a justificativa e, em seguida, sintetiza a estrutura do trabalho considerando aspectos primordiais de cada capítulo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema empreendedorismo e o franchising tem sido palco de discussões ao longo dos últimos anos e, atualmente, é uma questão obrigatória quando se fala em expansão e desenvolvimento em qualquer cenário. A preocupação em criar algo se torna cada vez maior, uma vez que se torna cada vez mais difícil a consolidação de novos assuntos, objetos, processos, métodos, conhecimentos, tecnologia, etc., serem idealizados. É neste contexto, que a franchising tem sido amplamente estudada em função de suas contribuições ao processo de desenvolvimento em tendências mercadológicas. Há muito o conceito de empreender é conhecido, mas desde o início do século XX, quando Joseph Alois Schumpeter estabeleceu uma relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico, que o tema tem sido objeto de estudo e parte de uma teoria de desenvolvimento econômico.

É na implantação de novos conceitos em empreender, que as organizações têm buscado diferentes formas de administrar a gestão organizacional mediante as novas exigências emergentes do mercado, buscando enfrentar as adversidades políticas, econômicas e sociais. A maior conquista e tendência dos negócios tem sido a busca por parcerias, abrangendo diversos seguimentos, com componentes e interesses em comum, confirmando cada vez mais a competição e cooperação das empresas, originando novos sistemas empresariais em rede, que é a franchising.

O desenvolvimento dessa cooperação do franchising é acompanhado pelos os órgãos ABF (Associação Brasileira De Franchising) e o *World Franchise Council* (WFC) que é uma associação sem fins lucrativos, ou órgão não-político de associações nacionais de franquias organizadas sob as leis do Reino Unido, desde 26 de abril de 2005) entidade que reúne instituições representativas do franchising no mundo, é onde se constata que Brasil ocupa a 6ª posição no ranking por unidades franqueadas, ficando apenas atrás dos Estados Unidos, China, Japão e Filipinas.

O aprofundamento do entendimento, do que é o sistema de franchising, e como são estabelecidas e vivenciadas as relações e parcerias encontradas neste, é desenvolvido através da formação dos negócios, e que vem adquirindo força na economia e nas relações envolvidas. A formação das características e posturas comportamentais é a base inicial da pesquisa, e foi desenvolvida, através do questionário adaptado de Rodrigues (1998), utilizado para descrever e ainda, como analisar os procedimentos da relação entre franqueador e franqueado, em um sistema de franchising, estabelecida no segmento de industrialização em calçados bolsas e acessórios femininos, tendo atualmente seis franqueados, que se identificam pela mesma meta em expansão, gerando emprego, renda e garantindo a sua existência no mercado.

De acordo com Schumpeter, (1982), o que faz com que uma empresa esteja no mercado é sua constante capacidade de modificação de destruição das velhas ideias, incorporando novidades que ocupem o espaço das anteriores, por meio da chamada destruição criativa.

Os sistemas de franchising precisam se enquadrar num cenário que é bastante exigente para se manterem competitivas ao ponto de estarem inseridas e serem cotadas pelo mercado. Outrossim, a justificativa na realização desse estudo e de seus fatores-chave, é em função das variáveis, e bem como, no envolvimento destes que é relação entre franqueador e franqueado que são os agentes importantes no processo. Devendo ainda ser considerado no sistema de franchising, o comum acordo em colaboração com contrato, fundador de muitas premissas geradoras dos conflitos no sistema e que são elementos intrínsecos ao modelo (MAURO, 1999; COHEN E SILVA, 2000; RODRIGUES, 1998).

Para o franqueado obter a receptividade positiva comportamental, o franqueador deve buscar um posicionamento positivo em um exemplo modelo de vendas, e colaborar com a gestão da franquia de maneira que possa aprimorar e evoluir na gestão empresarial, pois essas são algumas das obrigações para se manter uma gestão de sucesso para a franquia.

Deste modo, as exigências em busca de um bom desempenho, tanto financeiro como comportamental, dentro do sistema de franquias, para as duas partes, evidencia-se os como principais elementos que são: relacionamento franqueador e franqueado, postura comportamental e desempenho, e os resultados obtidos nessa relação, são considerados como os principais fatores no desempenho da franquia. A partir destas variáveis, surge a questão norteadora para este estudo:

Diante da estrutura do sistema de franchising qual é a postura comportamental adotada pelos franqueados na relação com o franqueador?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções diante das posturas comportamentais dos franqueados e franqueador para a capacidade empreendedora do sistema de franchising da Eva Bag & Shoes, com base na metodologia proposta por Rodrigues (1998).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características da rede de franquia Eva Bag & Shoes;
- Compreender a postura comportamental predominante na relação entre os franqueados e o franqueador da rede de franquias Eva Bag & Shoes.
- Analisar a influência da postura comportamental no desempenho atual da franquia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com base no embasamento feito nos subtópicos anteriores, reconhece-se que o entendimento existente sobre o sistema de franchising e seus efeitos sobre o desenvolvimento e desempenho das empresas são ainda limitados. É através da busca por uma maior compreensão de atuação desse sistema que levanta as possibilidades de estudos mais aprofundados nos dias atuais. A realização deste trabalho se baseia na contribuição tanto na literatura nacional como internacional, buscando-se, dessa forma, contribuir para a melhor compreensão do tema, e levar os gestores das organizações em geral a refletir sobre a franchising e sua influência, e qual a importância das características para a competitividade e desempenho da rede.

Desta forma, o tema sistemas de franchising na empresa EVA BAG & SHOES tornam-se relevantes na medida em que o ambiente das empresas está sendo remodelado pela exigência da inserção de novos processos ou produtos, ocasionando em mudanças e a necessidade de se identificar a capacidade obtidas através das relações entre os integrantes que compõem a franquia têm de inovarem. É notório a complexidade que abrange quanto a esses temas, e, portanto, torna-se necessário utilizar um método ou modelos que analisem essa

capacidade, a fim de identificar se a relação e as ações entre os agentes envolvidos podem contribuir para o crescimento e estabilidade na franquia pesquisada. Sendo assim, a condução do presente trabalho é justificada por utilizar um modelo de pesquisa capaz de verificar qual é a postura adotada pelo franqueado e franqueador que irá encaminhar definição de qual é a postura ideal entre (empreendedor, empresário e empregado) identificar, a que melhor contribui desempenho da franquia estudada.

Entre tanto, este trabalho contribuirá para as discussões acadêmicas e empresariais acerca deste tema, principalmente pela identificação das características que tem a capacidade de empreender na franquia em que é feita neste estudo.

A escolha do sistema de franchising se deu ao fato da persistência do franqueador em construir seu crescimento baseado nessa edificação e conhecimento das relações dos integrantes em que a perspectiva de crescimento é diferenciada para cada um franqueado. O tema da pesquisa torna-se relevantes na medida em que o ambiente das empresas está sendo remodelado pela exigência da inserção de novos processos ou produtos, ocasionando mudanças e a necessidade de se identificar a capacidade que as empresas tem de empreender e cooperar em uma rede específica.

Assim sendo, a franquia da EVA BAG & SHOES tem abrangido espaço nos negócios através da capacidade empreendedora e dos seus colaboradores que integram de forma fortalecedora o seu mercado. Determinado os fatores fundamentais para o conhecimento do sistema empresarial utilizado pela franquia da EVA BAG & SHOES e de suas estratégias empreendedoras. Para tanto, a pretensão deste trabalho é verificar a relação existente nas variáveis que são: postura comportamental, relacionamento e desempenho. Esses são essenciais para mensurar o desempenho tanto do franqueador, como do franqueado na franquia estudada.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, organizados da seguinte forma: o Capítulo 1 abrange a Introdução, que apresenta ao leitor uma breve iniciação do que serão expostos no trabalho, os devidos temas propostos, a problemática, a justificativa e os objetivos gerais e específicos. O Capítulo 2 compreende a Fundamentação Teórica, que mostra as bases teóricas relacionadas à franchising, à conceito e evolução na história, o empreendedorismo,

requisitos vantagens e desvantagens, relacionamento entre franqueador e franqueados e apresentando também o Modelo de Estudo. O Capítulo 3 trata dos Aspectos Metodológicos, abordando a caracterização, as técnicas e os instrumentos de pesquisa, assim como também a descrição e ambiente da mesma. O capítulo 4 mostra a apresentação e análise dos resultados, da aplicação das técnicas de pesquisa e as conclusões do estudo de caso. O Capítulo 5 compreende as considerações finais, onde são apresentadas as conclusões gerais do trabalho realizado, bem como algumas propostas para futuras pesquisas nesta área, bem como nortear os gestores e assim contribuir para construção das relações inseridas no sistema de franchising das empresas.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico, onde será demonstrado alguns conceitos que servirão como base para esse trabalho. Neste capítulo inicia-se a contextualização sobre franchising, seguindo para o conceito de Empreendedorismo, assim como o modelo utilizado para o estudo.

2.1 O FRANCHISING

Para definição da palavra franchising, conforme Dahad (1996) e Stanworth (2003), por volta dos séculos XII e XIII, ainda na idade média surgiu na França, a denominação de franchising era composta pela terminação “franc”, que é proveniente do francês, onde predominava o poder ou a concessão sobre a transferência de um direito que também outorga de um privilégio ou concessão exclusiva a outrem.

O fato ocorreu segundo Dahad (1996), na época do Feudalismo onde os senhores concediam licenças ou franquias, autorizando outros senhores de terras a coletar impostos ou taxas em seu nome, dando aos mesmos um percentual sobre o total arrecadado. Consistia no direito das pessoas e bens de terem a livre circulação, para aqueles que usufruíam da autorização ou do privilégio, no qual o estado abolia ao poder de servidão por meio das *letters of franchise* que é o mesmo que carta de franquia, como sendo um procedimento formal da época, segundo SCHMITZ (2003).

O termo e a prática entraram em desuso por um longo período, ressurgindo só depois da II guerra mundial, com os primeiros sistemas de franchising conforme DAHAB (1996) e SCHMITZ (2003). O desenvolvimento do sistema de franchising criou força nos Estados Unidos, onde é atualmente o país que detém o maior número de franquias no mundo segundo ABF (Associação Brasileira de Franchising). Apenas em 1970, os Estados Unidos começaram a legislar sobre o assunto.

A partir do Século XX, o uso do modelo de franquia como expansão de negócios se difundiu, surgindo assim algumas franquias, mas só após o fim da segunda guerra mundial, quando milhares de ex combatentes retornaram às suas cidades de origem, determinados a não mais receber ordens, e investir em seus próprios negócios e se tornar seus próprios patrões.

Embora fossem empreendedores, esforçados e dispostos a trabalhar duro, muitos negócios não tiveram êxito, pois os ex combatentes não tinham experiência em comércio, e muito menos em gestão de negócios, como mencionado por Cherto et al. (2006).

A expansão do setor de franchising teve início a partir dos Estados Unidos, e seu planejamento de sistema foi copiado no Brasil e no mundo, obtendo resultados positivos a cada ano, demonstrando faturamento crescente mesmo com as diversidades da economia mundial onde o setor consegue sobreviver as variações do mercado globalizado, destacando os resultados atingidos pelo crescente número de empresas em franquias abertas, e é essencialmente o caso da micro, pequenas e médias empresas.

O segmento de franquias possui um crescimento bastante acentuado em faturamento, estima-se que seu crescimento seja mais de 10% ao ano, e que este crescimento tende só a aumentar. No ano de 2013, o número de franquias cresceu 10% em relação ao ano de 2012, é o que constatamos no mercado com mais de 115 mil unidades franqueadas, espalhadas, por todo o país.

No semestre de 2014, já se soma 277 novas redes franqueadoras, e a tendência é só aumentar conforme dados da ABF (Associação Brasileira de Franchising), que consequentemente é mais um resultado demonstrado pelo PIB nacional, impulsionando a economia dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Ainda é interessante notar, que 90% das redes de franquias são genuinamente brasileiras, ou seja, são de iniciativa de micro e pequenos empreendedores nacionais. Além de empregar, o setor é um dos que mais investe em treinamento de mão-de-obra, contribuindo também, para a descentralização da economia segundo consta pesquisas feitas pela ABF (Associação Brasileira de Franchising).

Mesmo com a economia desaquecida o sistema está colhendo os resultados de anos anteriores em que o avanço de redes de franchising foi visivelmente crescente para a economia do país. Em relação ao número de unidades ou pontos de vendas, o setor atingiu a marca de 114.409, em 2013, que representa um crescimento de 9,4%.

É possível observar nos dados divulgados pela ABF (Associação Brasileira de Franchising), a evolução do número de redes desenvolvidas no Brasil, com crescimento de 11,4% em comparação com o ano de 2002 é bastante expressiva e ainda contribuindo para geração de empregos. Esse fator será abordado logo em seguida da Figura 1:

Figura 1: Evolução do Número de Redes de Franchising no Brasil.

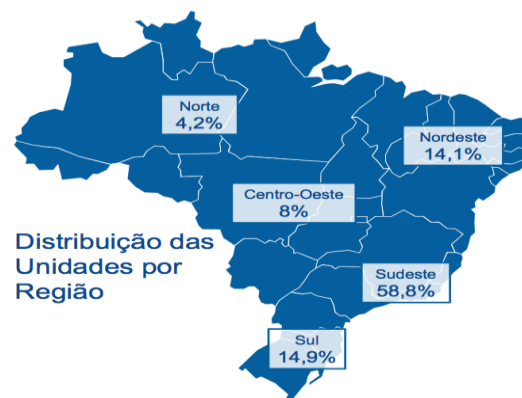


Fonte: Site ABF (Associação Brasileira de Franchising)

Diante da Evolução da quantidade de redes de franchising segundo demonstra a ABF Associação Brasileira de Franchising, esse aumento é obtido por meio de parceria como a administração pública e SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e os próprios shopping Centers. A assistência prestada pelo SEBRAE é muito produtiva aos pequenos empreendedores, é através de ações e cursos no qual eles buscam conhecimento e práticas que vai desde a tomada de decisão, o controle de estoque, uso do capital de giro e assim por diante.

É grande parte das franquias abertas em Shopping Centers, pois é vantagem pela concentração de consumidores e é por meio deles que se tem divulgado o potencial das franquias e seu crescimento em grande concentração nas seguintes regiões: Sudeste (58,8%), Sul (14,9%), Nordeste (14,1%), Centro Oeste (8%) e Norte (4,2%) segundo a Figura 2 que possui dados da ABF, 2015 (Associação Brasileira de Franchising).

Figura 2: Distribuição de Unidades por Região no Brasil



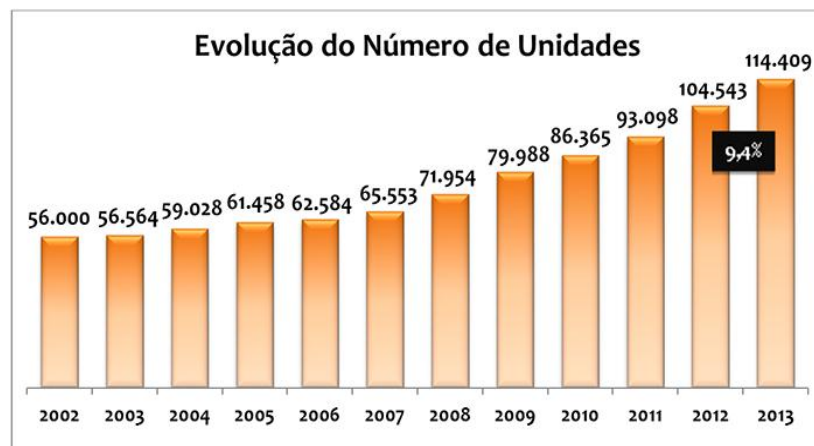
Fonte: ABF (Associação Brasileira de Franchising).

É importante perceber que o incentivo, as redes de negócios ou de franquias tem aproveitado as oportunidades em divulgação e crescimento em todas as regiões do país. No entanto é a franchising o responsável direto por expandir mais marcas e serviços para o interior do país. Diante pesquisas da (ABF- Associação Brasileira de franchising) apontam ainda que a franchising está presente em todos os municípios brasileiros com mais de 40 mil habitantes, sendo essa a quantidade mínima que os municípios necessitam ter para que seja rentável o comprometimento de se obter uma nova franquia em cidades de menor poder aquisitivo.

A representatividade das redes é notória para a procura de investimentos em novos empreendimentos que cumprem um papel importante nestas regiões e para seus habitantes. De acordo com o Ministério do Trabalho, o Brasil gerou 1.117.171 empregos em 2013 sendo, a maioria desses empregos gerados nas áreas de Serviço e Comércio, esse onde atuam a maioria das franquias segundo a ABF.

A elevada quantidade de novas redes de franchising do ano 2002 obteve 56.000 unidades instaladas, e em um intervalo de 12 anos, essa quantidade mais que dobrou, é o que demonstra dados da (ABF Associação Brasileira de Franchising no Brasil) vejamos através da Figura 3 apresentando um gráfico com a evolução do número de unidades a seguir:

Figura 3: Evolução do Número de Unidades de Franquias no Brasil.



Fonte: ABF (Associação Brasileira de Franchising)

A maior contribuição da franchising é a criação de mais de 88 mil novos postos de trabalho, totalizando 1.029.681 empregos diretos e formais, um crescimento de 9,4%, em relação ao ano de 2012.

Além de gerar postos de trabalho, a franchising é responsável por grande parcela do

primeiro emprego para aqueles indivíduos sem experiências em negócios segundo (ABF Associação franchising no Brasil).

De acordo com o Ministério do Trabalho, o Brasil gerou 1.117.171 empregos em 2013 sendo a maioria dos empregos gerados no país nas áreas de serviços e comércio. É um setor da economia que cresce consolidado, e tem possibilitado contribuir com a geração de mais de um milhão de empregos diretos e formais, segundo dados divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e estatística, ano de 2013).

Sua prioridade tem como objetivo zelar por excelência na prestação de serviços, bem como em constituir produtos com ferramentas e base sólidas no desenvolvimento de empregos e na economia para assim constituir as demandas do mercado, conforme ilustração. Pode-se observar essa demanda através do gráfico na Figura 4:

Figura 4: Evolução da Geração de Empregos Diretos no Brasil.



Fonte: ABF (Associação Brasileira de Franchising)

Observa-se a curva de crescimento demonstrada no gráfico a partir do ano de 2002 e atingindo em 2013 um percentual positivo de 9,4% de empregos gerados no País. As redes de franchising atingem vários segmentos, que estavam estancados em crescimento e faturamento. Um crescimento que merece destaque é o de acessórios pessoais e calçados e calçados que será analisado no presente trabalho.

Com crescimento de 17,1% do segmento em Acessórios Pessoais e Calçados reflete a expansão das marcas que lideram esse ranking como Arezzo, World Tennis, Chilli Beans, Carmen Steffens e Havaianas (ABF, 2015). Também se destaca o ingresso no sistema de

franquias a Primicia, Eva Bag & Shoes (franquia analisada na presente pesquisa) são exemplos de indústrias que migraram para o varejo.

Um dado importante verificado atualmente segundo a ABF (2014) é a atuação e avanço das mulheres no setor de franquias, tornando-se fortemente expandido e isso contribui de forma impactante nos negócios e no mercado de trabalho. De acordo com a OIT - Organização Internacional do Trabalho, as mulheres já compõem 49,3% da força de trabalho no Brasil sendo notório o aumento do poder de compra e de direção feminino em investimentos empresariais, em que a participação das mulheres no setor de franquias dados do Ministério do trabalho Brasileiro.

Para maiores esclarecimentos é destacado através do Quadro 1 os dados atualizados quanto ao desenvolvimento, faturamento, crescimento e percentuais obtidos segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising) nesse ano.

Quadro 1: Desenvolvimento do Franchising no Brasil Ano 2014

DESENVOLVIMENTO DO FRANCHISING NO BRASIL NO ANO 2014
Faturamento de R\$ 127,3 bilhões;
Crescimento em relação ao faturamento em 2013 foi de 7,7%;
Redes franqueadoras com 2.942 unidades e com crescimento de 8,8%;
Unidades franqueadas 15.641 com crescimento de 9,8%;
Mais de 1 milhão de empregos diretos com 1.096.859 e com crescimento de 6,5%;
São mais de 2.108 cidades com presença de unidades de franquias e esse número representa uma cobertura de 37,8% do total de municípios brasileiros.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, baseado em: Site ABF (Associação Brasileira de Franchising)

Os fatores de desenvolvimento em faturamento, crescimento em unidades e em redes são expressões de que mensuram o quanto Brasil tem avançado em números e dados a respeito do tema estudado. E para consolidar o assunto da pesquisa demonstramos aspectos relevantes sobre o conceito e evolução na história.

2.1.1 Franchising No Brasil: Conceito E Evolução Na História

No Brasil, o pioneiro em franquia empresarial no setor de calçados conforme descreve Redecker (2002) foi inicialmente o empresário Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos calçados Stella, que em 1910, empregou o método responsável para suas atividades com o

intuito de ampliar suas vendas. Desenvolveu novas práticas, para acelerar o processo de seleção dos novos representantes comerciais, a fim de realizarem, eles próprios, os investimentos (REDECKER 2002).

Esse investimento era necessário à instalação dos novos pontos de vendas, ou simplesmente para utilizarem os pontos já existentes de vendas, que era indicado com a placa “Calçados Stella”, fornecida pelo representado, caracterizando desta forma uma padronização visual do franquiado.

Para entender o controle das organizações no sistema de franquias, é preciso conhecer os principais termos que compõem a dinâmica das redes em franquias, conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Principais termos que designam o sistema de franchising

<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMA DE FRANCHISING - é o sistema de comercialização (ou distribuição), que engloba produtos, serviços ou tecnologias, mas que, quase sempre, é uma combinação de todos estes elementos, no qual o franqueador disponibiliza os seus produtos ou serviços por meio de franquias;
<ul style="list-style-type: none"> • FRANQUEADO - é a pessoa física ou jurídica que colabora a um sistema de franquia, mediante a realização de um determinado investimento e a celebração de um contrato, ao qual é concedido o direito de negociar de acordo com determinado método de produção ou venda de um serviço ou produto posto pelo franqueador;
<ul style="list-style-type: none"> • FRANQUEADOR - é a pessoa física ou jurídica detentora de marca de um modelo de negócio que foi previamente testado, e aprovado, e comprovadamente rentável a terceiros, o qual concede o direito e uso restrito de sua marca, <i>know-how</i> de operação e métodos de seu negócio, a uma pessoa física ou jurídica (o franqueado), fundamentais para implantar, operar e administrar com sucesso seus negócios, produzindo e vendendo os produtos ou serviços em conformidade com padrões estabelecidos e conhecimentos transmitidos pelo franqueador. O franqueador assegura ao franqueado a exclusividade em um determinado território de atuação;
<ul style="list-style-type: none"> • FRANQUIA - termo utilizado para designar a unidade de negócio ou o estabelecimento possuído, operado e gerido pelo franqueado, que reproduz a operação do franqueador. Franquia também pode ser o sistema ou contrato de franchising;

(Continua...)

(Continuação)

Quadro 2: Principais termos que designam o sistema de franchising

<p>• MARK-UP - É um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a composição do seu preço de venda. Pode ser considerado também como a margem bruta de comercialização deste bem ou serviço. Esta margem deve ser tal que, ao ser aplicada nos custos de aquisição dos produtos, permita à empresa cobrir os custos diretos (ou variáveis), os custos fixos e a parcela desejada de lucro da empresa.</p>
<p>• ROYALTIES - Os royalties é uma das formas mais antigas de pagamento de direitos. Na franchising, os royalties são considerados como o percentual pago periodicamente (em geral, mensalmente) pelo franqueado ao franqueador, enquanto a franquia estiver funcionando, como recompensa pelo acesso ininterrupto a todos os benefícios que lhe derivam de fazer parte da rede franqueada, tais como o uso da marca, acesso a fornecedores, suporte e orientação.</p> <p>Esse percentual de pagamento do franqueado ao franqueador pode ter várias bases de cobrança, tais como as receitas líquidas do franqueado, ou nos preços dos produtos que são fornecidos pelo franqueador (que podem já estar introduzidos ou não nos preços de custo);</p>
<p>• TAXA DE PUBLICIDADE (ou Verba de Propaganda) – Corresponde à subsídios que todos os franqueados de uma rede de franquias fazem para um fundo comum. É composto para ser aplicado em ações de <i>marketing</i> e publicidade da marca e dos produtos da cadeia, não devendo ser visto como uma fonte de lucro pelo franqueador, que deve conduzir e justificar sempre a seu uso de forma correta, através de relatórios mensais que apresentam os montantes recolhidos, bem como as formas de aplicação das verbas;</p>
<p>• TAXA DE ADESÃO (ou <i>Fee</i>) - É a taxa paga pelo franqueado ao franqueador para a aprovação de uso da marca, acesso ao <i>know-how</i>, auxílio na escolha do ponto, treinamento, manual de operação, projeto arquitetônico e campanha de lançamento. A taxa de adesão pode ser cobrada ao franqueado periodicamente a cada renovação de contrato;</p>
<p>• MÁSTER-FRANQUEADOR - é a empresa que representa o franqueador em outro país, região ou território, sendo responsável pela disseminação da franquia na sua área de responsabilidade.</p>
<p>• MULTIMARCAS - quando o franqueado opera no mesmo ponto de venda com mais de uma marca franqueada, desde que autorizado pelos franqueadores;</p>
<p>• LOJA PRÓPRIA - é a unidade de negócio que pertence ao proprietário da marca, o franqueador, utilizada para desenvolver o conceito e a marca, para posterior disseminação através do sistema de franquias.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Schwartz (2009), Plá (2001, p. 24) e SEBRAE (2006).

O sistema de franchising é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido

comprovada e amplamente utilizada, como uma estratégia de organização de mercados com produção, distribuição e comercialização. [...] é um mecanismo eficaz de expansão dos pequenos empresários, dadas as oportunidades de negociações, que o sistema oferece para empreendedores com pouca capacidade tecnológica e empresarial e na coordenação da administrativa[...] (DAHAB, 1996, p. 10).

A franchising é definida por Rubin (1978, p. 225), como: [...] Franquia é um contrato entre duas firmas, com franqueador e o franqueado. O franqueador é a companhia que desenvolveu algum produto ou serviço para venda; o franqueado é uma firma definida para comercializar este produto ou serviço [...] (RUBIN, 1978). Ainda ressaltando a definição legal sobre franquia, e de acordo com a lei da Constituição Brasileira que estabelece todas as informações que devem estar presentes no contrato que estará sedimentado no meio jurídico e seguir os princípios gerais do Direito Civil, temos:

“Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei: Art. 1º [...] Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei. Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível” [...] (BRASIL. Lei n. 8.955 de 15 de dezembro de 1994).

O Brasil é um dos poucos países com uma lei específica adotado para a franchising, que atua a mais de 17 anos e rege as relações entre franqueadores e franqueados, buscando progredir as regras na transparência em oferta de negócios. (ABF, 2015). Dadas as diferenças e similaridades, obtemos uma maior demonstração da definição do sistema em franchising. Para esclarecer essa definição os acadêmicos caracterizam por modelos, métodos, contratos, de acordo com o Quadro 3:

Quadro 3: Definição de Franchising a partir dos Autores

Fonte	Definição
Cherto (1995)	Método para distribuição de produtos e serviços;
Dornelas (2008)	Modelo de negócios que visa estabelecer uma estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços;
Hitt et al. (2002, pág.230)	É uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente, mas sem se fundir ou adquirir outra companhia;
Hisrich e Peters (2004)	Cessão de direitos de distribuição de direitos independentes em troca do pagamento de royalties e conformação aos procedimentos operacionais padronizados;
Lorange e Ross (1996, pág. 219)	Descrevem o sistema franchising como uma aliança estratégica de dominação, onde a empresa-líder, o franqueador que detêm o conhecimento do negócio;
Nunes (2010)	O termo franchising é utilizado para designar uma relação contratual entre o proprietário de uma determinada marca (o franchisador) e um ou mais retalhistas (ou franchisados);
SEBRAE (2004)	Cessão do direito de uso de marca ou patente;
Rubin (1978)	Contrato para comercialização de produtos ou serviços em localidade particular;
Parente (2000, p. 26)	Sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado um negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador;
Schwartz (1994, p.13)	Franquia é o resultado do desenvolvimento das práticas tradicionais de licenciamento de uso da marca e de representação comercial;
Vaz (2010)	Franchising é um sistema estratégico para distribuição de bens e serviços pelo qual uma empresa- chamada franqueadora cede o direito de uso do seu nome, seu logotipo, <i>know-how</i> e tecnologia, mediante o pagamento de taxas pelo franqueado.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de; CHERTO (1995); DORNELAS (2008); HITT et al. (2002, p. 230); HISRICH e PETERS (2004); LORANGE e ROSS (1996, p. 219); NUNES (2010); PARENTE (2000, p. 26); SEBRAE (2004); SCHWARTZ (1994); RUBIN (1978); VAZ (2010).

Para desenvolvimento de conceito baseado em Schwartz (1994, p.13):

“Franquia é o resultado do desenvolvimento das práticas tradicionais de

licenciamento de uso da marca e de representação comercial, é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias e que é baseado na estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através da qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. ”

Entende-se que é direito assim concedido e tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante de uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos, e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais. Tudo para prestar apoio para uma prestação continuada de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim (SCHWARTZ, 1994).

Sugerindo uma comparação, através das explicações de direito concedido e dos objetivos e obrigações não muito diferentes da definição abordada acima, para o autor Mauro (2007, pág. 18) define franchising da seguinte maneira,

[...] do ponto de vista do franqueador, a franchising é um canal de distribuição, pois não há a interferência no ciclo de vida dos produtos ou serviços, objetivando aumento da eficiência em relação à concorrência, e equilíbrio de resultados entre os membros, visando uma relação mais duradoura[...] (MAURO, 2007).

Do ponto de vista do franqueado, é simplesmente uma alternativa de estabelecer um negócio conhecido e de sucesso, de entrada em áreas antes desconhecidas, de implantação e gestão menos complexa para tanto deve-se considerar alguns procedimentos de controle e planejamento. O franqueado deve adotar requisitos que compõem o sistema de franquias que são essenciais para manutenção da rede.

2.1.2 O Franchising E O Empreendedorismo

Nos últimos anos, o tema empreendedorismo está cada vez mais em evidência. Tanto por ter um papel importante na criação de novos negócios, como para a expansão e criação de novas franquias. A combinação da franchising e do empreendedorismo é uma formatação com capacidade superior em termos de inovação e de suporte financeiro que muitas empresas procuram. O que é o mesmo que abrir novos horizontes de negócios que nunca antes eram explorados. Para a criação de uma estrutura empresarial deve-se haver uma reflexão e

discernimento para que as probabilidades de sucesso do empreendedor aconteçam.

A estrutura deve ser criteriosa segundo julgamento de Filion (1999), devendo ser seguidos com bastante atenção, vejamos uma amostra a partir do Quadro 4:

Quadro 4: Estrutura de Negócio segundo Filion (1999)

1- Estruturar seu modelo mental de empreendedor;
2- Estabelecer seus critérios de sucesso, determinar alguns objetivos e saber se organizar para agir;
3- Conhecer e compreender seu setor, ouvir, e estar focado no cliente;
4- Valorizar a oportunidade de negócio identificada e saber escolher o momento oportuno (<i>timing</i>);
5- Contribuir com uma inovação e se diferenciar: no modelo de negócio, na escolha do nome, no preço;
6- Adotar ferramentas de reflexão
7- Mobilizar sua rede desde o início, ter relações de apoio e contatos de negócios;
8- Definir seu próprio espaço, o espaço dos outros e saber ainda delegar;
9- Saber estar rodeado de empreendedores: parceiros, mentor, <i>coach</i> , e comitê consultivo;
10- Preparar-se para a polivalência e saber perseverar.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador FILION (1999)

Shumpeter (1985), consolidou ao conceito de empreendedorismo juntamente com o conceito de inovação onde os dois se integram resultando a competência de formar as bases da franchising. A visão do empreendedor não se detém unicamente à maximização do lucro de processos já existentes, ele busca por desenvolver novos processos, modificando um determinado setor ou atividade, criando assim um novo ciclo de crescimento promovendo a ruptura no fluxo econômico contínuo. E se é para ser contínuo o empreendedor visa a uma capacidade de converter uma nova ideia ou invenção e a transforma em uma inovação de sucesso.

Os conceitos determinantes do termo empreendedorismo e empreendedor, também remetem a ideia ou mesmo definição de franqueador e franqueado, e que estes se constituem por sua competência, ou simplesmente pela sua capacidade empreendedora sobre as várias

áreas do conhecimento e de práticas empresariais as quais tem se dedicado em apresentar um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades (FILION, 1999).

A formação de alguns conceitos, que compõem as principais características para definição em empreendedorismo:

- a) Processos: podem ser gerenciados, subdividido em partes menores, e aplicados a qualquer contexto organizacional;
- b) Criação de valor: os empreendedores, geralmente, criam algum item novo onde não havia nada antes. Esse valor é criado dentro das empresas e no mercado;
- c) Recursos: os empreendedores utilizam os recursos disponíveis de forma singular, única, criativa. Eles combinam muito bem os recursos financeiros, pessoas, procedimentos, tecnologia, materiais, estruturas etc. Esses são os meios pelos quais os empreendedores criam valor e diferenciam seus esforços;
- d) Oportunidade: empreendedorismo é dirigido à identificação, avaliação e captura de oportunidades de negócios.

No contexto dos processos a atenção é voltada para o manuseio, ou seja, para o gerenciamento e controle das operações adquiridas no contexto organizacional, para que nada seja desperdiçado, tanto para evitar custos extras como também na criação de novas oportunidades de negócios usufruindo da própria capacidade de recursos disponíveis.

Para Drucker (1974) empreendedorismo é: prática; visão de mercado; evolução, e diz ainda que o: “Trabalho específico do empreendedorismo numa empresa é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio inovador e diferente” [...]Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática. ”

Entretanto, os empreendedores de hoje têm a visão e podem usufruir, porém utilizando sua habilidade de persuasão, sua capacidade de criatividade e no envolvimento para formar equipes de pessoas com conhecimentos constatados e complementares, as quais buscarão implementar e gerenciar um novo negócio, ou projeto empresarial resultando assim em uma franquia DRUCKER (1974).

A concentração dessas características sobre os empreendedores, se observa uma grande semelhança desses pressupostos e almeja a visão integral do sistema e é possível por demonstrar as definições de empreendedorismo e sua aplicabilidade no contexto de franchising. Seguindo um comparativo entre as principais características em: o franchising, o indivíduo e o ato empreendedor, podemos demonstrar esse conceito no Quadro 5:

Quadro 5: Principais Características Empreendedoras e contexto de Franchising

Características predominantes Empreendedorismo	Empregável ao Franqueador	Empregável ao Franqueado
Aquele que possui capacidade de assumir riscos, liderança, motivação e habilidade de resolver crises (Liebenstein, 1968)	Sim	Sim
Empreendedores são líderes e os maiores contribuintes para o processo de destruição criativa (Schumpeter 1985)	Sim	Não
Empreendedor é o indivíduo que aceita investimento incertos e possui normalmente uma baixa aversão a risco (Knight, 1921)	Sim	Sim
Empreendedorismo é a criação de um novo negócio (Low e MacMillan, 1988)	Sim (Conceito)	Sim (Mercado)
Empreendedorismo é a criação de novas organizações (Gartner, 1985)	Sim (Conceito)	Sim (Mercado)
Empreendedorismo é o processo de extrair lucros de uma combinação nova, única e valiosa combinação de recursos em um ambiente incerto e ambíguo (Amit, Glostein e Muller, 1993)	Sim	Sim (Ambiente ambíguo)

(Continua...)

(Continuação)

Quadro 5: Principais Características Empreendedoras e contexto de Franchising

O empreendedor desempenha uma ou mais das seguintes atividades: (1) conecta diferentes mercados; (2) supre deficiências do mercado; (3) cria e gerencia arranjos contratuais e transformadores de insumos; (4) fornece insumos/recursos ausentes no mercado (Leibenstein, 1968)	Sim (1,2,3 e 4)	Sim (2 e 4)
Empreendedorismo é a atividade proposta de iniciar, manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro (Cole, 1968)	Sim	Sim
Empreendedores identificam oportunidades de negócios e iniciam ações para suprir demandas insatisfeitas ou para suprir as demandas de forma mais eficiente (Kirziner, 1985)	Sim	Sim
Empreendedores são pretendentes do lucro com controle operacional da organização (Shane e Cable, 1997)	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, baseado em: Kaufmann e Dant (1998).

Através da demonstração do quadro, obtém-se um detalhamento da forma em que a franchising pode ser relevante no sentido do empreendedorismo do ambiente do Franqueador e do franqueado. É a visão que serve para os autores Shane e Hoy (1996) o bastante para compreender a franchising de forma decisiva no argumento de empreender, e ao assegurar que há conhecimentos de causas sobre o empreendedorismo e voltar suas aplicações independente em prol do empreendedorismo cooperativo, como é o caso da franchising, que é uma das áreas ainda ignoradas do empreendedorismo cooperativo.

Nesse contexto também abordado a franchising no conjunto de dimensão do

empreendedorismo, concluindo que o franqueado deve ter um perfil empreendedor que se estabeleça em uma escala de grau de segurança maior do que o de um fundador (empresário) e o comprador de um negócio independente (funcionário), sendo este mesmo grau de segurança menor do que o exigido por um funcionário público, empregado, gerente ou diretor, e vendedor autônomo.

O empreendedor que adere ao sistema de franquia situa-se na mesma rede, reconhece o seu espaço, porém, em ordem inversa somente em relação ao grau de liberdade e autonomia; tendo portanto, um grau de independência menor do que o fundador e o comprador de um negócio independente; mas mais independência no sentido de escolhas e comprometimento do que de um funcionário público, empregado, gerente ou diretor, e um vendedor autônomo ou seja este sabe identificar seu papel tanto na relação como na organização do negócio (ALMEIDA e CASTILHO 2003).

Com esta confirmação entre os autores põe-se em conceito a possibilidade da franchising, atuar como mecanismo intermediário para a atuação empreendedora de forma independente e cooperativa.

Outros estudiosos (DAHAB, 1996; HISRICH e PETERS, 2004; SHANE e HOY, 1998; WILLIAMS, 1998) define a franchising como uma forma de empreendedorismo cooperativo. Para Eisenhart e Neck (2000) concluem que a estratégia empreendedora não serve apenas para novos negócios, mas deve ser também utilizada por gestores de negócios já constituídos e comprovados, na busca constante de vantagem competitiva. A franchising, segundo Plá (2001), conseguiu constituir-se como um dos importantes meios de se fazer negócios no Brasil, contribuindo em projetos empreendedores que almejam ampliar suas ações e sua empresa sem despende de grandes investimentos, esse é o sonho da maioria dos (empreendedores) que anseiam ter um negócio próprio com riscos reduzidos ao máximo.

Seguindo a trajetória de empreendedores, Dornelas (2001), considerando o que é possível destacar-se quando, para alcançar o sucesso no sistema, deve-se aprender a dominar-se melhor as competências adquiridas em cada um dos estágios da evolução no sistema de franquias, e estes sistemas as atividades podem variar de acordo com as diferentes categorias e tipos. Cabendo ao indivíduo saber identificar que existem vários conceitos e muitas influências internas e externas referentes ao empreendedorismo, alguns inclusive bastante complexos, que destes nos induzem a pensar que ser empreendedor, é ser capazes de realizar coisas novas, que irão contribuir com o futuro da empresa e em sua realização nos negócios.

Como defende Dolabela (1999), que o empreendedorismo tem uma abrangência bem maior do que simplesmente a criação de empresas, onde é possível se encaixar na

categorização os trabalhadores autônomos, que criam sua própria fonte de renda, buscam o empreendedorismo comunitário, no qual as comunidades se organizam para a geração de renda de seus indivíduos, configura-se o empregado de uma empresa que adquire a postura empreendedora. E mesmo aqueles que não demonstram interesse, mas adquire uma empresa e com o tempo passa a introduzir suas inovações, mesmo sabendo dos riscos, agregando valor a elaboração do trabalho, também pode ser considerado um empreendedor fruto de um fenômeno cultural e que consiste em fruto de hábitos, práticas e valores pessoais.

As condições podendo ser desde a detenção dos meios de produção e distribuição de bens e serviços, explorando um momento ou uma possibilidade técnica não experimentada, ou seja, a capacidade de inovar é uma das principais virtudes do empreendedor, isso é uma prática das muitas definições dada por Schumpeter (1982), o empreendedor promove o desenvolvimento através da produção que significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance e o desenvolvimento é uma característica de realização de novas combinações.

Saber diferenciar todos esses conceitos, e transformar em pequenos negócios em um sistema, só reforça a necessidade do indivíduo que acredita em si mesmo e ser o tomador da decisão, é tornar possível com sua iniciativa de negócio, e buscando através de objetivos planejados que podem ou não ser estruturados e acima de tudo ser persistente. Isso confere ao indivíduo a condição de inovar e mais ainda de empreender.

2.1.3 Requisitos Para Adotar O Sistema De Franchising

Conforme Schwartz (2009) e SEBRAE (2015), em 1987 é criado o órgão oficial no setor, denominado Associação Brasileira de Franchising ou simplesmente a ABF (Associação Brasileira de Franchising), sem fins lucrativos, tendo como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste sistema de negócios. Para isso, reúne todas as partes envolvidas na franquia, com o objetivo de fortalecer, prosperar e manter a ética na franchising, e conta com aproximadamente 600 membros, sendo 80% de franqueadores, 4% de franqueados e 16% de prestadores de serviço.

Os principais objetivos da ABF, é promover a defesa do sistema de franchising junto às autoridades constituídas, órgãos públicos, entidades e associações de classe; incentivar o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados; estabelecer padrões para sua prática e manter intercâmbio constante entre entidades situadas no exterior.

Existem no mercado muitas marcas que são oferecidas através dos sites das próprias lojas, que facilita o contato para a negociação e conhecimento aprofundado do interessado no

sistema de franquias que estão disponíveis para os interessados em adquirir seu próprio negócio através de uma marca já conhecida por seus consumidores. Assim, esta marca ou rede de franquias, colocará à disposição do indivíduo, que será selecionado, através de cadastros e questionários com o seu nome e o suporte com o objetivo de esclarecer as principais dúvidas, e também todo *know-how*, manuais, treinamentos, suporte, treinamentos, técnicas de produção e marketing com apoio na gestão do negócio selecionado conforme PARENTE, (2000).

O funcionamento do sistema de franquias e seus princípios básicos de acordo com Schwartz (1994, p.25-26) deve-se orientar por:

- (01) experimentação comprovada em unidade piloto;
- (02) padronização técnica auxílio de manuais,
- (03) difusão assegurada através de treinamentos;
- (04) formalização expressa em contratos;
- (05) rentabilidade verificada em demonstração de dividendos e lucros.

Mediante pagamento inicial da taxa ou *franchising free* estabelecida em valor fixo, em torno de 10% do valor do investimento inicial, o candidato a franqueado terá direito a todas as facilidades de acesso a franquia escolhida e assina o referido contrato ESPINHA, (2006).

É de extrema importância, tanto para o franqueador como para o franqueado obter garantias judiciais, e como opção durante o processo de aquisição, o franqueador necessita do apoio judicial de um advogado especialista, que emitirá uma circular de oferta de franquia (COF), que constará todas as exigências previstas na LEI 8.955/1994 (LEI ORDINÁRIA) 12/15/1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências.

Nada poderá ser omitido em seu texto, fator de grande relevância para ambas as partes. É dever do contratante fazer ajustes assim que se fizerem necessário. Devem estar contidas as principais informações sobre a franquia e tudo que se espera do franqueado para manter a credibilidade e responsabilidade de ambas as partes, é um documento dinâmico, onde são atualizados os dados sobre novos contratos, rescisões e dos processos judiciais, se assim houver.

É estabelecido prazo de entrega da COF, que é estabelecido na lei e serve para o candidato a franqueado para buscar as informações e garantias ao aderir ao sistema (SEBRAE 2005). Para Coughlan et al (2002, p. 428):

[...]em um contrato de franquia devem ser estabelecidos os

seguintes pontos no contrato: Definição dos termos, de responsabilidades, estrutura organizacional, termo de contrato inicial, termo de renovação, causas para termino ou não-renovação, exclusividade de território, proteção de propriedade intelectual, possibilidade de subfranquear, acordo mútuo sobre fluxos de caixa, programa de desenvolvimento e penalidades associadas, taxas iniciais e em andamento, recurso em caso de desacordo[...].

O principal objetivo do contrato é buscar formalizar todas as possíveis e evidentes situações do cotidiano e do relacionamento entre franqueados e franqueadores com um único intuito de maximizar a transparência na relação, como também produção, nos custos e lucros, que são de responsabilidades e na convivência das partes.

Os contratos podem se diferenciar de acordo com seu segmento, alguns custeiam os *royalties* pela utilização e divulgação da marca em determinados sistemas de redes em franchising (PARENTE,2000). Esse é um ponto que deve ser salientado no contrato, pois é um dos motivos de penalidades e multas contratuais.

No contrato de franquia, o detalhamento de especificações, favorece como um suporte onde estão relacionados aos preços, os custos, os lucros, a localização das instalações, controle de estoques e apoio, consultorias e treinamentos, publicidade e assistência, limites de rescisão e as obrigações entre as partes (ESPINHA, 2006).

Na realidade é que em pratica, o contrato é tido como um comprovante de suporte para ambas as partes praticantes delimitando o que se pode ou não fazer em uma franquia. Principais requisitos tratados em um contrato de franquias segundo Coughlan et al (2002, p. 428) busca salientar os itens destacados no Quadro 6 os principais itens a serem disponibilizados em um contrato de franquia.

A qualidade e a quantidade dos termos devem ser definidos e seguir uma estrutura organizacional compatível com o negócio em si. O Contrato é a certeza documental que o garante direitos e deveres, traduzindo detalhe que nem sempre são praticados. Para Espinha (2006) é afirmado que, deve-se observar três fatores para se estabelecer o contrato: a forma como deve ser realizado os pagamentos, o arrendamento do imóvel, e ainda como deve ser procedido em caso de término do negócio. Com esses requisitos bem esclarecidos evita o descumprimento que são normalmente geradores de desavenças e conflitos. Todos os procedimentos no contrato devem ser descritos de forma nítida com os termos previamente analisados para então ser inserido no contrato, e ainda devendo ser avaliados de forma conceitual que a convivência seja benéfica, produtiva e harmônica.

Quadro 6: Principais itens tratados em um contrato de franquias

Principais itens tratados em um contrato de franquias
<ul style="list-style-type: none">• Definição dos termos;• Estrutura organizacional;• Termo do contrato inicial;• Termo de renovação;• Causas para término ou não-renovação;• Exclusividade de território;• Proteção de propriedade intelectual;• Definição de responsabilidades;• Possibilidade de subfranquiar;• Acordo mútuo sobre fluxos de caixa;• Programa de desenvolvimento e penalidades;• Taxas: iniciais e em andamento;• Moedas e restrições para remessas;• Recursos em caso de desacordo.

Fonte: Elaboração pelo autor com base em COUGHLAN (2002).

O principal objetivo do contrato é formalizar todas as possíveis situações ocorridas no dia-a-dia dos participantes de forma que satisfaça e esclareça dúvidas quanto as atribuições e benefícios para as partes em interesse (COUGHLAN, 2002). Porém sem todos estão ou tem absoluta convicção e entendimento do sistema e para que se esclareça para ambas as partes é neste sentido, que consideraremos as vantagens e desvantagens em um negócio como a franchising.

2.1.4 Vantagens E Desvantagens No Sistema De Franchising

Na visão de um negócio empreendedor deveremos considerar e analisar as possibilidades com o intermédio das variáveis positivas e negativas (vantagens e desvantagens) que servirá como exemplo e referência, as consequências das variações dos objetivos e dos resultados no negócio, agravando não só permanência no mercado, mas também a relação entre o franqueado e o franqueador, conforme SILVA (2000). O

conhecimento do funcionamento de fatores que interferem negativamente o negócio, é provável que para adquiri-lo é preciso gerar uma ação.

Sob a ótica do franqueado, adquirir uma franquia pode representar as seguintes vantagens e desvantagens tanto para o franqueador como para o franqueado, segundo Plá (2001, p. 30), Mauro (2007, p. 64), Schwartz (2009, p. 19, 23 e 25), Lobo (2003, p. 45) e SEBRAE (2006) e estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7: Vantagens para o Franqueador e para o Franqueado

Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> •Rápida expansão da rede sem investimento próprio, fortalecendo a marca; •Fortalecimento da marca e maior participação no mercado; •Certeza de receitas “positivas” (royalties) e fornecimento de produtos ou serviços; •Publicidade e divulgação são custeadas pelos franqueados; •Implantação de unidades em mercados antes proibitivos; •Melhor resultados e aumento de rentabilidade em função da gestão de unidades ser pelo próprio dono (franqueado); • Mantém o efetivo controle da operação do negócio; •Não tem vínculos empregatícios; •Conhecimentos de vários mercados; •Aumento da escala de compras e obtenção de melhores condições comerciais; •Cobertura geográfica mais eficiente e estratégica. •Melhor relação de custos fixos com as receitas (alavancagem financeira) e •Diluir responsabilidade com do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Maior chance de sucesso pois está adquirindo métodos e processos previamente testados e complano de negócio já desenvolvido; •Apoio nas decisões de localização, marketing e procedimentos; •Compras centralizadas permitindo ganho em escala; •Maior facilidade de obter credito no mercado; •Acesso a especialistas e equipe de suporte que entende do negócio (franqueador), com possibilidade de trocas de experiências; •Acesso e garantia de suprimento de equipamentos, insumos, produtos, serviços, em condições comerciais mas favoráveis; •Aproveitamento de ações de marketing corporativas; •Menor recursos investidos para desenvolver, implantar e operar um negócio; •Facilidade de revenda da unidade; •Assessoria na gestão do negócio; • Controle de qualidade padronizado; •Território protegido e individualizado; •Desenvolvimento contínuo do conceito. •Exclusividade de atuação territorial.

Fonte: Elaborado pelo pesquisado baseado em Mauro (1999), Schwartz (1994) SEBRAE (2009).

Isso deve ser considerado segundo Mauro, (1999) quanto ao grau de interesse das partes para um esclarecimento tanto das vantagens como também das desvantagens que muitas vezes só são percebidas as desvendadas se atribuídas na pratica. Relacionam -se algumas das possíveis desvantagens no desenvolvimento do sistema demonstrados no quadro para melhor entendimento, de acordo como o Quadro 8:

Quadro 8: Desvantagens para Franqueador e para o Franqueado

Franqueador	Franqueado
-------------	------------

<ul style="list-style-type: none"> • Custo Inicial no desenvolvimento e implantação de uma operação franqueada; • Manter um controle efetivo sobre a rede; • Administrar conflitos entre a rede franqueada e demais canais de venda; • Não ter ascendência direta na equipe de franqueados; • Análise para avaliar investimento em uma rede franqueada versus uma rede própria, normalmente mais rentável; • Administrar indisciplinas operacionais de franqueados que podem afetar as demais unidades; • Garantir a rentabilidade do franqueado, • Administrar concorrência entre franqueado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter independência nas ações de sua Unidade, principalmente no que tange a Produto se métodos de operação; • Dependência de aprovação do Franqueador para venda de sua unidade; • Assumir o risco do negócio (Investimentos), principalmente ao fato que sua insolvência não afeta; • Custo com a marca e metodologia; • Restrições de liberdade em negociar; • Pagamento de taxa de franquia; • Limite territorial de ação; • Prazo contratual; • Remuneração periódica ao franqueador e Dependência total do franqueador; • Sistema pouco flexível e propício a desajustes.
--	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador baseado em Mauro (1999), Schwartz (1994), SEBRAE (2009).

A principal desvantagem é a falta de conhecimento e interesse de ambas as partes para a franquia progredir. Para a empresa crescer saudavelmente segundo Mauro (1999), é necessário que as práticas administrativas sejam concisas e muito bem elaboradas. O SEBRAE indica que é comum que o insucesso ocorra por vários motivos, e não por apenas um único motivo ou problema apresentado nas desvantagens.

Palmeira (1999) relata sua concordância com o SEBRAE de que com os fatores decorrentes ou mesmo desvantagens para o insucesso do negócio seja de não adquirir um conhecimento profundo sobre o negócio que se deseja iniciar, preparar-se previamente para gerenciar as diversas áreas da empresa (pessoas, finanças, comercial, etc.); e isso pode acarretar danos desastrosos para qualquer negócio. É importante ter uma preparação anterior, ter um plano de negócios para se administrar e procurar de forma adequada priorizar os recursos financeiros, isto é, se comprometer com todas as variáveis e os envolvidos no negócio.

Buscar o conhecimento na área de atuação muitas vezes, só é possível vivenciado através de experiências e até em outros segmentos para valorizar a relação e para que ela não seja um fator de impacto quanto é para a franchising em RODRIGUES (1998). A visão da

cumplicidade na relação deve ser constante, por ser possível a comparação de fatores que requer atenção na seleção de novas parcerias, na divisão da lucratividade, de participação das decisões.

Considerando as variáveis dispostas nas vantagens e desvantagens a serem analisadas e posteriormente elencados como os principais fatores a serem considerados na visão do relacionamento entre franqueador e franqueado, quer seja compatível ou não compatível e quais as posturas adotadas por cada integrante será apresentado no próximo tópico.

2.1.5 Relacionamento Entre Franqueador E Franqueado

Em um sistema de franchising, há uma relação entre franqueador e franqueado, entretanto, há responsabilidades, interação e obrigações na composição da relação entre as partes. Em qualquer das relações estabelecidas entre as pessoas, objetiva-se que seja uma convivência positiva para ambos os lados e que as partes atuem ativamente para fazer tal relação prosperar.

Prado (2007) diz que quando o franqueador tem um bom relacionamento com seus franqueados, as ideias fluem, a participação aumenta, a gestão é compartilhada e todos ganham, tanto em lucratividade quanto em satisfação pessoal e profissional. Tudo deve haver compatibilidade de objetivos entre as partes de um sistema de franquias e esse objetivo deve ser comum, isto é, implica na cooperação da relação.

As práticas que auxiliam a estabelecer uma relação de bases concretas entre franqueador e sua rede, devendo constar a formalização de um contrato, conter o código de ética, e ainda ser registrado a conformidade que beneficia a segurança, a dispor das posturas, procedimentos a serem seguidos diante da liderança do franqueador, transparência nos processos e obter orientação para manutenção sempre que necessário conforme PRADO (2005).

O principal objetivo do código de ética disposto no contrato, é manter a harmonia entre as partes, é conter as orientações gerais como políticas de preços, convênios com outras empresas (fornecedores) e outros assuntos de rotina que estejam ligados aos processos dos interessados (PEREIRA e MUSSI, 1999). Para consolidar a liderança do franqueador é vital a conquista da fidelização com competência, rentabilidade ao negócio e otimizando os recursos de forma integral para a relação e a postura comportamental. Uma forma a ser usada para conquista da liderança transparente é por meio de programas de reciclagem, ou de

retreinamento, avaliando as ações e os conceitos determinados em contrato.

A relação também progride quando os suportes e os ajustes operacionais, comerciais e financeiros do franqueado são realizados periodicamente ou assim que é diagnosticado. Essa relação na franquia é uma dependência de ambas as partes, onde estes cumprem seus deveres com base na transparência e na ética Kotler e Keller (2006, p 277) enfatizando que deve haver a criação de laços e relacionamentos sólidos entre empresas depende de credibilidade que uma percebe na outra.

Uma empresa só consegue desenvolver vínculos fortes com outra se for possuidora de alta credibilidade. A credibilidade corporativa depende de quatro fatores: competência corporativa, confiabilidade corporativa e empatia corporativa e comunicação corporativa.

- Competência corporativa: Em até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou fornecer serviços;
- Confiabilidade corporativa: até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente; e
- Empatia corporativa: até que ponto a empresa é vista como amistosa, atraente, de prestígio, dinâmica etc.
- Comunicação é a ferramenta essencial para os caminhos dos objetivos em comum no sistema, pois os fatores que desencadeiam o sucesso estão diretamente ligados a comunicação dos itens e dos fatos, na estrutura saber ouvir e saber falar é um trabalho que consiste para o bom desempenho do negócio.

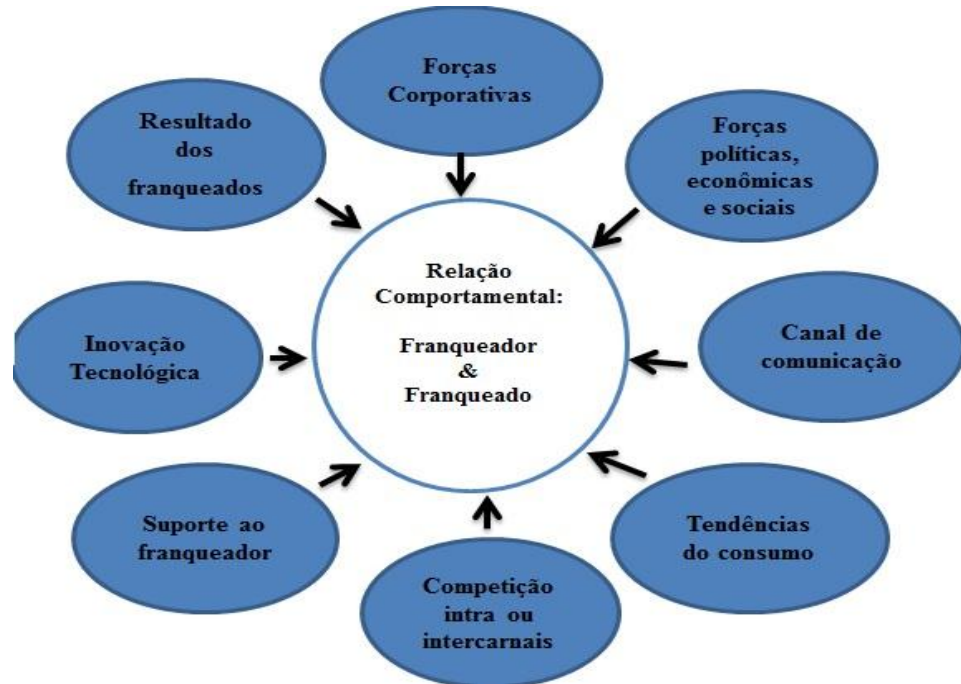
Em outras palavras, uma empresa com credibilidade é considerada boa no que faz, atenta aos interesses do cliente, ou seja, que sabe ouvir as necessidades do cliente e para tanto se cria vínculos de convívio agradável (KOTLER R KELLER,2006).

A união e colaboração dos integrantes desta relação de franquia são essenciais para todas as partes, uma vez que estão trabalhando no mesmo conceito de negócio. Porém para o sucesso da relação deve haver a necessidade e ações de cooperação, e para se obter o resultado esperado, o que em alguns casos não implica na cooperação no relacionamento pode ser afetado de maneira drástica, resultando no encerramento da parceria. Para Mauro (1999) apoia-se o relacionamento entre os integrantes do sistema que vai além do contrato, deve existir uma relação de convivência com base na confiança mútua e com um alinhamento de objetivos. Assim como as organizações, as franquias se relacionam com variáveis de fator externo e interno, afetando direto ou indiretamente o comportamento e sugerindo na relação

entre franqueados e franqueador. Vejamos alguns desses fatores nas relações entre franqueador e franqueado.

Os principais fatores são aplicados por Mauro (1999) onde é realizado através da demonstração das características predominantes na relação comportamental conforme a Figura 4 apresentada:

Figura 4: Fatores Internos e externos que atingem o comportamento de franqueador e franqueado



Fonte: adaptado de (MAURO, 1999).

O esquema proposto na Figura acima visa a percepção dos fatores causadores de influências desastrosas para o sistema de franquia. A força dos fatores fundamentais como o Governo, mudanças tecnológicas e econômicas ou mesmo a ação dos concorrentes geram uma expectativa que incidem na relação dos integrantes na franquia. Para Schwartz (1994), as expectativas são concentradas no franqueador pois é ele o responsável direto das ações que envolvem o negócio, enquanto para o franqueado recebe a ação e a reproduz envolvendo-a no seu dia a dia. Deste modo, são diversas regras e ações a serem efetuadas e muitas dizem respeito ao suporte em nível insatisfatório por parte do franqueado ou falta de atendimento do franqueador em lidar com situações de diversidades, e conseqüentemente fogem do controle (COHEN e SILVA 2000).

O conflito e a insatisfação se caracterizam por incertezas e dúvidas, causadas por inúmeros motivos que contribuem diretamente em banalizar a relação existente. Se é perceptível no momento inicial, as conseqüências podem ser menos desastrosas, e se não são

totalmente solucionadas a relação tende a se deteriorar muito rapidamente. Em relação ao franqueador Fried (1997) que defende o papel do franqueador é de maximizar a satisfação do franqueado e para avaliar a qualidade da relação entre as partes seja extremamente importante, é devido que os ajustes sejam realizados para garantir a integridade saudável do empreendimento.

Os autores Holmberg e Morgan (2003), descrevem uma sequência de indicativos que são fatores para os fracassos das franquias, como mostra o Quadro 9:

Quadro 9: Fatores indicativos de fracassos em Franquias

FATORES INDICADORES DETERIORIZAÇÃO DAS FRANQUIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de competências essenciais para a gestão de um negócio por parte do franqueado; 2. Descontentamento na relação franqueador-franqueado; 3. Insatisfação do franqueado; 4. Problemas com o pagamento de Royalties; 5. Reclamações internas e a órgãos de suporte e regulação de setor responsável; 6. Mudança de franqueado na gestão de uma franquia (turnover) e termino das operações para determinado franqueado; 7. Perdas e dívidas a credores; 8. Encerramento das operações por insucesso, ou seja falência.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador baseado em Morgan (2003).

A uma proporção disposta por Morgan (2003) é de que o relacionamento entre os membros seja de forma continua, no qual haja a possibilidade de que ambas as partes obtenham a qualidade mínima e máxima na relação, entre as extremidades verificar os diferentes níveis de relacionamentos. A maioria dos pesquisadores buscam explicações para compreensão dos desencadeamentos de conflitos entre as partes e qual seria a melhor maneira de mediar e até evitar tais conflitos.

A qualidade no relacionamento entre franqueador e franqueado pode ser mensurado através de elementos passíveis de observação na relação conforme os autores Cohen e Silva (2000) que estão na seguinte disposição:

- a) Concessão de conhecimento (*Know-how*) do franqueador ao franqueado;
- b) Apoio administrativo-operacional do franqueador ao franqueado;
- c) Comunicação investida pelo franqueador para o seu franqueado;
- d) Inspiração de confiança pelo franqueador para o franqueado;

- e) Acordo de compromisso do franqueador para o relacionamento vingar.

Pode-se considerar que estes elementos serão usados na avaliação deste estudo, e para tanto devemos verificar na aplicação da metodologia de pesquisa. E como parte integrante dos conteúdos pesquisados, consideramos a importância dos tipos e segmentações, gerações e natureza de franquias existentes hoje, com detalhamento e diferenciação na evolução dos tópicos que segue.

2.1.6 Tipos De Franchising

Para estabelecermos as várias segmentações existentes, no mercado temos como base o SEBRAE (2006) e outros autores (citados no detalhamento de cada segmentação), A classificação de franquias quanto ao tipo de participação do canal em que foi baseada pelo pesquisador Mauro (2007, p. 25), Leite (1991), Cherto et al. (2006, p. 27), Schwartz (2009, p. 30), SEBRAE (2006), Redecker (2002, p. 64) e Lobo (2003, p. 33).

2.1.6.1-Segmentação Por Tipo De Participação

a) FRANQUIA DE PRODUTO - consiste na comercialização por parte do franqueado somente de produtos que são produzidos e distribuídos exclusivamente pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes, licenciados e supervisionados pelo franqueador, como exemplo, franquias de artigos femininos e masculinos;

b) FRANQUIA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS - refere-se à venda de mercadorias adquiridas de terceiros. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõem de um sistema central de compras, complementado por centrais de distribuição em seus pontos de venda, em seguida, esses produtos são distribuídos aos diversos franqueados. Neste tipo de franquia se identifica o fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos. Como exemplo, franquias de revenda de automóveis ou de combustíveis;

c) FRANQUIA DE SERVIÇOS (OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS) – o franqueador desenvolve o conceito e treina o franqueado na prestação de serviços, assistência técnica e garantia de produtos, componentes, equipamentos e insumos utilizados, como exemplo, franquias de limpeza, preparação de alimentos, ou qualquer tipo de reparo ou consertos;

d) FRANQUIA INDUSTRIAL - referente à fabricação de produtos. O franqueador, no intuito de descentralizar a produção, cede os detalhes do processo de produção e a tecnologia necessária, como exemplo, franquias de produção de refrigerantes;

e) FRANQUIA SOCIAL - referente a projetos sociais, e consiste em replicar e disseminar programas sociais bem-sucedidos, utilizando os mecanismos típicos de uma operação de franquia empresarial. Cada unidade pode ser operada e gerida por uma entidade franqueada, que, da mesma forma como o franqueador, pode ser uma ONG (Organização Não Governamental), uma empresa, o Comitê da Democratização da Informática (CDI), com mais de mil franquias, inclusive no exterior, África do Sul, México, Japão, entre outros;

f) FRANQUIA PÚBLICA - é o sistema de franquia cujo franqueador é uma empresa pública, como exemplo os Correios.

Na franquia de segmento por produto é determinado qual é o item mais importante na franquia, que neste é a unificação do produto. Fica interessante para aqueles que não busca por diversidade e sim a qualidade para só produto, diferentemente do segmento de distribuição de produtos onde é agregado diversos produtos e fabricantes. Seu ponto forte é a relação com fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos. Na franquia de segmento de serviços e ou prestação de serviços há um controle maior para o franqueado e para os franqueados que tem garantia de produtos, componentes, equipamentos e insumos utilizados no processo, divergindo desta temos a franquia industrial que controla e descentralizar a produção fabricando seus próprios produtos, podendo considerar para esse tipo de franquia, a vantagem na rapidez, da facilidade e na viabilidade em produzir.

Para a franquia social é tipo que visa o bem comum, contribuindo e atingindo uma grande escala de público que necessitam de projetos sociais, seu objetivo não é unicamente o financeiro, e no segmento pública, devendo-se considerar por consequência um tipo de monopólio, onde só está pode atuar da forma e da maneira que deseja sem interferências do interesse privado.

2.1.6.2- Segmentação Por Processo De Expansão Geográfica do Sistema De Franchising

Quanto a classificação de franquias baseadas na expansão geográfica da rede definidas por SEBRAE (2006), Mauro (2007, p. 35), Pinto (2000b), Dahab (1997, p. 17), Leite (1991), Schwartz (2009, p. 30), Lobo (2003, p. 34):

a) FRANQUIA UNITÁRIA - neste caso a empresa franqueadora concede ao franqueado o direito e implantação e operação de uma unidade franqueada, que deve estar

instalada e operada em determinado local exclusivo. É o modelo mais comum, pois mantém adequadamente a identidade do conceito desenvolvido e implantado pelo franqueador.

Se quiser combinar outras franquias no mesmo ponto comercial, o franqueado terá que obter aprovação da empresa franqueada. Como exemplo: Casas Lotéricas e Correios.

b) FRANQUIA MÚTIPLA - nesta categoria de franquia, depois de ter atingido o crescimento limite do seu mercado de atuação, o franqueado, incentivado pelo franqueador, opta por montar uma rede local ou regional, que inclui outras franquias unitárias. De forma a evitar a perda de unidade do negócio e a sua identidade, e da proximidade com sua clientela, as partes da rede mantêm um controle rigoroso sobre a multiplicação da franquia.

c) FRANQUIA REGIONAL - trata-se dos casos em que a empresa que é franqueador concede ao franqueado a possibilidade de atuar em uma determinada área geográfica, que comporta um determinado número de unidades. Além das taxas normalmente cobradas do franqueado, a empresa franqueadora também exige o pagamento de uma taxa de franquia regional, que é paga à vista na primeira etapa, sendo que são efetuados pagamentos sucessivos, a cada unidade de franquia aberta. De sua parte, o franqueado pode fazer parcerias, através de contratos individuais, na região em que lhe foi permitido atuar. A franquia regional pode ser também usada na expansão internacional.

d) FRANQUIA DE DESENVOLVIMENTO DE ÁREA - neste caso o franqueado tem liberdade de atuação em uma determinada área geográfica, sendo que sua diferença da franquia regional é que ele pode optar pela abertura de unidades próprias ou pelo desenvolvimento de parcerias na sua área de atuação. Apesar disto, quem assina os contratos individuais com os demais franqueados é a empresa franqueadora e não o franqueado intermediário, sendo proibida a sub-franquia. Por sua vez, os franqueados do intermediário têm liberdade de desenvolver e multiplicar suas respectivas áreas. De forma semelhante ao que acontece na franquia regional, o franqueado detentor de uma área de atuação recebe dos demais franqueados as taxas pelas franquias que estão desenvolvendo em sua área de atuação.

e) FRANQUIA MÁSTER - neste tipo de franquia o franqueado está limitado a operar em uma determinada região geográfica, mas tem direito à sub franquia se poderá criar outras unidades individuais. Um exemplo deste tipo de franquia são as franquias internacionais que estão sujeitas a legislações e adaptações culturais do país onde se expande, daí a importância do franqueado máster ter direito à sub-franquia.

f) FRANQUIA DE REPRESENTAÇÃO - neste caso a empresa franqueadora não cede os direitos geográficos de atuação, assim como não estrutura outras filiais para suporte. Fica a cargo do franqueado responsabilizar-se por determinados serviços, treinamentos,

inspeção, publicidade, vendas de franquia etc.

g) **FRANQUIA FORMATADA (Business Format Franchising -BFF)** - esta é geralmente a forma mais comum de franqueamento em que a empresa franqueadora transfere para o seu franqueado toda a competência por ele desenvolvida, além do uso de uma marca, e, principalmente, o modelo de negócio, técnicas comerciais, informações sobre implantação, treinamento contínuo, serviços de supervisão, operação e de gestão do empreendimento, podendo também ceder produtos.

Compreende os seguintes elementos: uma marca consolidada; existência de *know-how* por parte do franqueador, incluindo flexibilidade para adaptações e especificidades locais; métodos de colaboração e existência contratuais entre franqueador e franqueado; sistemas formatados de difusão do conhecimento, identidade corporativa baseado em articulação de vários níveis estratégicos liderados pelo franqueador.

Deste modo, as franquias de segmentação por processo de expansão geográfica têm em comum as mesmas diretrizes e competências e se diferenciam na área de atuação. A principal vantagem deste tipo de segmento por processo de expansão é a localidade de seus negócios e a liberdade para o franqueado expandir seu mercado.

2.1.6.3- Segmentação De Franchising Por Modalidade De Negócios

A classificação de franquias quanto à modalidade, que representa quanto ao tipo de utilização do ponto comercial na implantação da franquia, demonstrada por Mauro (2007, p. 26), SEBRAE (2006) e Schwartz (2009, p. 30):

a) **FRANQUIA INDIVIDUAL** - Um dos modelos mais frequentemente encontrado no mercado é o da franquia individual, que mantém adequadamente a identidade do conceito implantado. A unidade franqueada traz em sua implantação todo o conceito de negócio projetado. Funciona em um ponto comercial especificamente escolhido e preparado para receber a marca, com detalhes arquitetônicos de processos operacionais já definidos. Na franquia individual não é permitido instalar e operar outra modalidade de negócio, ou seja, não é permitido dividir o espaço com outras marcas ou produtos.

b) **FRANQUIA SHOP IN SHOP (OU MULTIMARCAS)** - É uma modalidade operacional que permite ao empresário levar para o interior de sua loja uma mini-franquia, constituída por um quiosque ou mini loja, de área bem reduzida, com o objetivo de comercializar produtos e/ou serviços específicos, que podem ter ou não sinergia com o

negócio principal, pois o objetivo principal é oferecer um leque maior de produtos e/ou serviços para os clientes. Desta forma, a unidade franqueada funciona dentro do estabelecimento comercial já existente. As duas marcas ou empresas atuando em conjunto têm um resultado operacional melhor do que a soma dos resultados que produziriam se atuassem individualmente. Em resumo, é a unidade que reúne diferentes franquias num mesmo ponto de venda. Esta modalidade de franquia também é conhecida na literatura como Multimarca. Como exemplo, lojas que vendem produtos de moda de várias marcas.

c) MINI FRANQUIAS ou MINI-UNIDADES - São pequenas unidades criadas para serem instaladas dentro de outras lojas, tais como magazines, hipermercados, lojas de conveniências, *shopping centers* e hotéis. Traz em seus *layouts* a derivação dos padrões definidos para as lojas da rede. Por serem pequenas, sempre precisam de uma loja que se responsabilize pela produção e abastecimento. Estas mini-franquia são chamadas de *corners*, e a concessão delas, na maioria dos casos, são limitadas aos franqueados da rede, o que assegura todo o suporte à unidade. Esta modalidade pode ser facilmente observada em supermercados, que objetivam principalmente aumentar a oferta de serviços e produtos para os clientes através de locação de espaços para bancos, e outros ramos de negócio diferentes, tais como sapataria, lanchonetes e farmácias.

d) FRANQUIA DE CONVERSÃO - Esta modalidade permite a um empresário converter sua unidade independente em uma unidade franqueada. Esse empresário tem que se ajustar às normas e padrões da franquia escolhida. A conversão traz algumas vantagens para os dois lados. No nível operacional, o novo franqueado estará deixando métodos ultrapassados malsucedidos ou em decadência, e implementando métodos adaptados e já testados. Requer investimentos nesta operação, mas em contrapartida existem ganhos na rentabilidade e no acesso a uma marca de maior relevância. Para o franqueador, uma das vantagens é um ponto comercial testado e a experiência do franqueado naquele local, além de se traduzir em troca de experiências entre franqueador e franqueado. Há a sinergia no aproveitamento e valorização do ponto comercial já existente, visando maior rentabilidade e menor investimento entre as partes.

e) FRANQUIA COMBINADA - Esta modalidade integra em um mesmo ponto comercial franquias diferentes de um mesmo franqueado. Para que sejam instaladas juntas, os negócios precisam ser complementares. Esta combinação de negócios deve passar necessariamente pela aprovação dos franqueadores, e não poderá haver restrição por nenhuma das partes. O franqueado, ao optar por combinar negócios e marcas em um mesmo ponto comercial estará introduzindo algumas vantagens em sua operação: a sinergia entre os

negócios; a redução da sazonalidade, e a redução dos custos de operação e gerenciamento, entre outras. O ponto de atenção fica por conta de não deixar as franquias perderem sua identidade.

Para todas as franquias de segmentação na modalidade de negócios tem em comum é quanto ao tipo de utilização do ponto comercial na implantação da franquia e na diversificação dos produtos, no conceito transmitido para os clientes e implantação e gerenciamento do franqueador.

Quanto a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada, deve-se entender primeiramente o envolvimento e o que está estabelecido no contrato para desenvolver o negócio estável. Todas as gerações possuem em comum quanto ao apoio e a assistência do franqueador, umas mais outras menos, e, ainda, por conta de estar envolvida em mais de uma geração, ou seja, consegue evoluir de geração.

2.1.6.4- Natureza Dos Serviços Prestados Pelo Franqueador À Rede Franqueada

A classificação de franquias quanto à natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede de franquias está relacionada com o nível de integração do franqueador com a rede, é formalmente dividido em gerações, conforme os autores: Plá (2001, p. 18) objetiva uma forma de categorizar as franquias, não significando que haja superioridade, conceituadas por: Plá (2001, p. 18), Mauro (2007, p. 30), SEBRAE (2006), Schwartz (2009, p. 30), Schneider et al. (1994, p.18), Rizzo (2006, p. 12):

a) **FRANQUIAS DE PRIMEIRA GERAÇÃO** - caracterizam-se pela licença para venda de um produto ou o uso de uma marca com um mínimo de prestação de serviço na orientação e suporte operacional à rede de franquias por parte do franqueador. Não há a obrigatoriedade de exclusividade dos pontos de venda em favor do franqueado, pois os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas. O foco do franqueador está mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio.

b) **FRANQUIAS DE SEGUNDA GERAÇÃO** - distinguem-se da primeira pela exclusividade aos estabelecimentos que integram a rede de franquias, na comercialização dos produtos ou serviços. O franqueador ainda presta poucos serviços à rede franqueada, mas já existe a preocupação do mesmo em transferir tecnologia de implantação e operação às unidades franqueadas, bem como um mínimo de padronização dos pontos de venda.

c) FRANQUIAS DE TERCEIRA GERAÇÃO (compreende o conceito de Franquia de Negócio Formatado - *Business Format Franchising*) -caracterizam-se por um sistema totalmente padronizado e formatado, pois o franqueador, além de desenvolver um produto ou serviço, desenvolve a operação do negócio, e também fornece um suporte contínuo quanto aos sistemas de controle, supervisão, treinamentos, processos de trabalho, *layout* e assessoria na escolha do ponto comercial. Inclui garantia de exclusividade de área de atuação. Neste tipo de franquia a transparência é total. A característica principal é a parceria entre franqueador e franqueado, que objetiva garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos de um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade que assegure a eficiência e a eficácia do negócio.

d) FRANQUIAS DE QUARTA GERAÇÃO - destacam-se pela maior qualidade do sistema desenvolvido e quantidade dos serviços prestados à rede de franquia pelo franqueador. Existe grande comunicação entre os membros da rede - franqueados e franquias. São franquias que possuem Conselho de Franqueados, que participa efetivamente das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca, bem como na agilidade das soluções de problemas, buscando continuamente o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos, essenciais à sobrevivência dos negócios. O nível de profissionalização é alto. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing*.

e) FRANQUIAS DE QUINTA GERAÇÃO (ou redes inteligentes) –representa um avanço no sistema de franquia em relação à 4ª Geração, com algumas características adicionais, tais como garantia de recompra pelo franqueador, quando o mesmo for detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado), informatização e integração de todas as unidades, implantação de um sistema para determinação de fatores críticos de sucesso para o negócio (disponibilizando-o aos franqueados que podem monitorar seus negócios), incentivo aos franqueados no desenvolvimento de novas ideias, soluções e contribuições ao negócio, que são disseminados às demais franquias. O franqueador deixa de ser um agente de mudanças e passa a ser um coordenador e fiscalizador do processo, pois conta com a participação efetiva dos franqueados.

É importante registrar que, conforme Schneider et al. (1994, pág. 18), o enquadramento de alguma franquia no contexto de geração apresenta problemas, pois, frequentemente, o modelo adotado pelo franqueador / franqueado apresenta características de mais de uma geração.

2.1.6.5- Modelo De Remuneração Ao Franqueador

Quanto ao modelo de classificação de franquias de remuneração ao franqueador, esse aborda uma modelagem de contrapartida dos serviços prestados pelo franqueador à rede de franquias, e reflete de forma para que o franqueado se relacione ou irá se relacionar com os franqueados (geração), com base em Mauro (2007), Lobo (2003):

a) **DISTRIBUIÇÃO** - neste tipo de franquia o franqueado remunera a empresa franqueadora pelos produtos ou serviços por ele distribuídos, não cobrando de forma explícita os *royalties* ou taxa inicial de franquia. O ponto de atenção desta forma de remuneração fica por conta do franqueado analisar a rentabilidade do negócio, depois do pagamento de todas as taxas e impostos sobre as receitas que, de alguma forma, foram majoradas em função do franqueador embutir sua remuneração periódica (*royalties*) nos produtos ou serviços adquiridos pela franquia. Este modelo é muito comum às franquias de vestuário e produtos de beleza;

b) **FRANQUIA PURA** - mais comum nos setores de alimentos e serviços, onde a empresa franqueadora oferece toda a tecnologia necessária para a instalação do negócio e, em troca, recebe *royalties* e taxas de franquia sobre a rentabilidade da unidade franqueada. O franqueador não recebe nenhum tipo de ganho sobre o fornecimento de terceiros;

c) **FRANQUIA MISTA** - trata-se da modalidade de franquia que mais cresce no mercado. As receitas do franqueador são advindas tanto do fornecimento de produtos como de *royalties* e taxa de franquia. Neste tipo de franquia as funções de distribuição estão bem definidas e são separadas das receitas de administração da rede. Nas franquias que se diferenciam quanto a remuneração ao franqueado, temos que observar as diferentes atribuições que são adotadas pelo franqueador e tipo de segmento para então julgar os tipos de remuneração de cada. Lembrando que os *royalties* tanto em serviços como em produtos deve estar citado no contrato para que não tenha conflito de interesses e julgamentos posterior ao contrato.

Para sintetizar os modelos apresentados anteriormente podemos observar as opções em segmento e evolução pelos tipos expostos e pela evolução de alguns tipos demonstrados no Quadro 10 para melhor conhecimento:

Quadro 10: Tipos de Franchising

Segmentação	Participação	Modalidade de negócio	Natureza serviços	Modelo de remuneração
-------------	--------------	-----------------------	-------------------	-----------------------

Franquia Unitária	Franquia Produto	Franquia Individual	1º Geração	Franquia Distribuição
Franquia Múltipla	Franquia Distribuição	Franquia Multimarcas	2º Geração	Franquia Pura
Franquia Regional	Franquia Serviços	Franquia Mini	3º Geração	Franquia Mista
Franquia Desenvolvimento de Área	Franquia Industrial	Franquia Conversão	4º Geração	
Franquia Social Master	Franquia Social	Franquia Combinada	5º Geração	
Franquia Representação	Franquia Pública			
Franquia Formatada				

Fonte: Elaborado pelo pesquisador baseado em Morgan (2003).

Para concepção de qualquer segmentação dessas franquias, deve-se considerar a interligação e conceitos do empreendedorismo que é uma das principais ferramentas e também ensinamentos para a construção de um projeto apoiado em conjunto ou com trabalho em equipe, com o intuito em consolidar de negócios e conseqüentemente na determinação de características comportamentais de cada franquia.

A forma de ação do empreendedorismo é em buscar todas as de ideias e ajusta-la à franchising. Observa-se mais especificamente no próximo capítulo os efeitos do empreendedorismo.

Capítulo 3

Aspectos Metodológicos

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tem como finalidade em responder ao problema de pesquisa apresentado e dos objetivos expostos. Neste capítulo ocorre a descrição e a verificação dos procedimentos metodológicos que direcionaram esta pesquisa como: características predominantes e descrição da abordagem e método utilizados na justifica, para a viabilidade deste.

Quanto à abordagem esta pesquisa é classificada como descritiva e qualitativa. É provável a contribuição no seu entendimento e contribuir estimulando os entrevistados para responderem livremente sobre a postura comportamental adotada pelos franqueados e o relacionamento que estes mantêm com o seu franqueador, demonstrando o tipo de variável utilizada para pesquisa (empreendedor, empresário e funcionário) à qual estes indivíduos se identificam e incorporam e que merecem total análises, e mais com o intuito maior na compreensão e explicação da dinâmica em franchising.

Dessa forma, a etapa qualitativa tem o objetivo de identificar teoricamente as características entre as posturas comportamentais adotadas pelos franqueados e o franqueador, onde verifica-se qual a postura predominante na relação entre os participantes e ainda podendo analisar a influência da postura comportamental no desempenho atual da franquia. A pesquisa pode ainda ser classificada como um estudo de caso, pois faz um levantamento das práticas empreendedoras para o mercado atual de acordo com o modelo de Rodrigues (1998). Para um estudo de caso, segundo Silveira (2009), é preciso conhecer com profundidade como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando ainda descobrir o que há de mais importante e característico na situação aplicada para o caso.

3.1 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

A parte empírica do estudo foi realizada através de uma entrevista semiestruturada (ANEXO A –ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR), realizada através de um roteiro elaborado pelo pesquisador e com base na revisão de literatura, aplicada na primeira etapa, com o Diretor Administrativo da empresa em nome de Juliana Gonçalves Ribeiro, em observação não-participante ou seja sem interferências do pesquisador, e para aprofundamento de conhecimento da empresa, foi feita uma análise documental como forma de obter maior embasamento para a pesquisa com objetivo de entendimento macro da forma de trabalho da rede e dos elementos adotados para a abordagem aos franqueados, com base em

um questionário formulado pelo autor Rodrigues (1998).

Na segunda etapa adotou como técnica central as entrevistas com os principais participantes da rede, os franqueados que estão em diferentes localidades, permitindo a constatação de variados ambientes e estratégias usadas com uma visão ampla do macro negócio. As entrevistas foram realizadas com um roteiro, elaborado com base na revisão de literatura, e ao final desta fase, as análises mais consistentes poderão ser realizadas e discutidas antes da apresentação das conclusões deste trabalho.

Através dessa metodologia foi possível responder à pergunta formulada como problema para esse trabalho: Diante da estrutura dessa rede de franquia, como é a relação entre a postura comportamental adotada pelos franqueadores e o relacionamento existente com o franqueador.

3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base na literatura utilizada foi possível formular as hipóteses mensurando as variáveis mencionadas anteriormente como essenciais na metodologia deste trabalho. A primeira hipótese destaca a postura comportamental do franqueado; a segunda hipótese o relacionamento entre franqueado e franqueador e a terceira hipótese o desempenho obtido na franquia.

Há ainda uma questão que deve ser analisada referente a postura comportamental do franqueado com base na proposta de Rodrigues (1998), sugerindo como opção três tipos de comportamentos para análises, que são: o empregado caracterizado por ser aquele denominado como fiel, servidor, é quem mais segue a todas as orientações do franqueador e sem questionar por nada; o empresário tem o intuito de obedecer as normas impostas desde que o objetivo principal esteja atrelado ao lucro; o empreendedor está sempre disponível, buscando maneiras de inovar, procurando atrativos que complemente ao sistema.

Com a junção dos três tipos de opções em comportamento sugeridas através do conceito do autor citado anteriormente, obtivemos com os relatos as seguintes hipóteses para a pesquisa.

Hipótese 1: Para o melhor desempenho da franquia, o franqueador que possui uma postura comportamental deve ser a empreendedora. Onde as características de um empreendedor é a viabilidade de incorporar e sugerir inovações e por possibilitar um trabalho de incentivo com mecanismos de melhoramentos para a franquia.

Hipótese 2: Franqueados que exibem uma postura comportamental empresário são os que mais favorecem no relacionamento com seus franqueadores. Com uma relação mais rígida, que sugere padrões a serem seguidos e conceitos financeiros definidos para o objetivo principal.

Hipótese 3: Franqueados com postura comportamental de empregado são os que adquirem melhor condições de relação com o franqueador. Na visão do franqueado e do empregado, o controle total é do franqueador pois a maioria das decisões partem do superior, tem visão extremamente limitada para emitir sua opinião, tem fortes indícios de submissão, tornando a relação de sempre servi ao outro.

3.3 PESQUISA QUALITATIVA

Para a realização do presente estudo foi utilizado para verificação dos elementos o uso da amostra não-probabilística, pois não se sabia exatamente qual a probabilidade de constatação das variáveis que se deseja pesquisar. Para Malhotra (2006), uma amostra do tipo não probabilística pode utilizar diferentes técnicas e uma delas é a que separa os elementos para a amostra conforme a disponibilidade e a acessibilidade destes para o pesquisador.

Para ser trabalhado nesta pesquisa, os objetivos escolhidos foram norteadores em uma única rede de franquias do segmento de calçados, pelos motivos de conveniência, acessibilidade e de localidade da franquia determinada. A franquia escolhida possui seis unidades de franquias em funcionamento nas seguintes localidades: na cidade de Recife-PE (entrevistado 1), Assú-RN (entrevistado 2), Caicó-RN (entrevistado 3), João Pessoa-PB (entrevistado 4), Sousa-PB (entrevistado 5) e Esperança –PB (entrevistado 6). Outro critério levado em consideração foi o fato da consolidação da marca e por que é atuante no mercado de fabricação e vendas a vinte e três anos, ou seja, desde o ano de 1992, existente na cidade de Campina Grande, com os produtos da marca são produzidos em fábrica própria.

O Local onde a empresa concentra uma equipe de profissionais especializados na fabricação dos itens que são desenvolvidos e direcionados para as vendas das lojas próprias e das franquias. Seus principais produtos são na grande maioria itens como: calçados (sapatos, sandálias, botas e etc.), bolsas e acessórios direcionados para o público feminino.

A expansão da marca como franquia da Eva Bag & Shoes iniciou-se começo no ano de 2007 com a abertura da primeira franquia na cidade de Recife – Pernambuco. Através de contato direto com o franqueador, foi possível desenvolver o contato com a rede de fraqueados

sem restrições alguma, e contribuindo assim para a conclusão da coleta e das análises.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Por predominância e caracterização o presente estudo é de caráter descritivo e qualitativo. A partir da escolha da rede estuda foi aplicada para a coleta de dados um questionário semiestruturado (baseado no autor Rodrigues 1998) em entrevista com o franqueador (Diretor Administrativo da Empresa) seguindo um roteiro, conforme Anexo “A”, elaborado pelos fundamentos da literatura de empreendedorismo e franchising. Nesta proposta de questionário, as perguntas eram abertas onde o respondente argumentava sua própria resposta e se necessário, cabia ao pesquisador aprofundar ou esclarecer a questão reformulando-a para melhor entendimento.

A entrevista foi concebida no dia vinte e seis de julho de mil novecentos e quinze, com duração de aproximadamente três horas e foi gravada pelo pesquisador com a devida permissão do franqueador. Nesta etapa da pesquisa foi possível confirmar as variáveis para a próxima etapa e a forma como deveria ser abordado os franqueadores. Na etapa seguinte foi realizado via e-mail um questionário (Anexo B) no qual o franqueador apresentou o pesquisador explicando detalhadamente qual o objetivo da pesquisa, o interesse principal, disponibilidade e necessidade para a escolha dos respondentes para a pesquisa.

Em seguida, o pesquisador enviou então, o questionário para os e-mails dos franqueados por cópia oculta com as devidas orientações detalhando sobre a pesquisa, preenchimento e determinando prazo de 8 dias corridos para retorno das respostas. Esse procedimento foi realizado no dia 28 de julho de 2015, e sem cópia para o franqueador.

A primeira resposta obtida foi em três dias após o envio do mesmo e como houve alguns retardatários, ao longo do período foi possível retomar o procedimento da coleta de dados, então foi reenviado o e-mail com a entrevista e em seguida a confirmação das respostas. Sendo um destes entrevistado pessoalmente além do franqueador, que foi realizado presencial e permitida a gravação para posterior análises e transcrição de trechos relevantes para a pesquisa.

Realizando um detalhamento específico nos discursos dos entrevistados, foi possível fazer uma mensuração do conteúdo obtido com as entrevistas e questionários, com todos devidamente identificados, para obter verificação da frequência e objetivando destacar os elementos importantes que são as variáveis para resultar na classificação significativa das

análises e para a conclusão geral do trabalho.

As respostas dos questionários foram transcritas pelo pesquisador e cada um teve o seu conteúdo classificado e numerado de acordo com os assuntos de interesse do pesquisador para este trabalho. Para melhor destaque as respostas foram agrupadas em um único quadro, separando os franqueados. Dessa forma, foi possível fazer as comparações, mensurar e atingir a conclusão para cada assunto abordado exposto no próximo capítulo.

Capítulo 4

Apresentação e Análise dos Resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa qualitativa realizada juntamente ao franqueador e aos franqueados da rede EVA BAG & SHOES. Inicialmente é realizada uma análise com base no modelo de Rodrigues (1998), para cada um dos participantes da rede, para posteriormente identificar a relação existente destacando as críticas e percepções nos resultados.

4.1 ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR

O propósito da entrevista com o franqueador, mostra como objetivo do levantamento de dados para os principais pontos da pesquisa inseridos na revisão de literatura desta pesquisa com a visão particular dada pelo franqueador ao sistema de franquia do mesmo. No desenvolvimento da aplicação da entrevista o franqueador relatou sobre o perfil dos seus franqueados, e da relação que existente com eles, em pontos que determinam a questão de desenvolvimento de desempenho na estrutura da franquia. Nesta etapa da pesquisa, verificou-se fatos e descrições demonstrados a seguir.

4.2 HISTÓRICO E DESEMPENHO DA GESTÃO ATUAL

A rede de franquias escolhida para a pesquisa foi iniciada em 2007, pela empresária Evanilza Gonçalves Ribeiro (Diretor Administrativo Geral) e juntamente com sua filha Juliana Gonçalves Ribeiro da Silva (Sócio Diretor Administrativo) que atualmente administram a marca que possui 6 franquias localizadas na cidade de Recife-PE na Rua Santo Elias, Loja 03 – Espinheiros, Assú-RN na Rua Monsenhor Júlio Alves Bezerra, 1055, em Caicó-RN Av. Coronel Martiniano, 953 – Centro, João Pessoa-PB no Mangabeira Shopping, Loja P2. 071, Sousa-PB Rua Coronel José Vicente, nº 25 – Centro e em Esperança –PB na Rua Floriano Peixoto, nº 240 – Loja 13, tendo ainda 5 lojas próprias sendo duas na em Campina-PB, uma no Partage Shopping, loja 62 – Catolé e outra no Shopping Luiza Motta,

loja 01 – Catolé, uma no Shopping Sebrae, loja 01 – Bairro dos Estados em João Pessoa-PB, uma em Patos Rua Felizardo Leite, 09 – Centro e uma em Natal-RN Shopping Cidade Jardim – loja 49.

A empresa possui na fábrica uma equipe de 35 funcionários divididos por setores. Colaborando com a fábrica temos a equipe que desenvolve o trabalho de criação e desenvolvimento e marketing de produtos (designs), o setor operacional (chão de fábrica), financeiro e administrativo. E para realização da pesquisa, foi entrevistado a responsável pela gestão administrativa financeira do sistema de franquias.

A rede opera no *Business Format Franchising* que é o sistema de Franquia Formatada pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização. Anteriormente desenvolvidos por um franqueador cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação, vendas e serviços, em contrapartida de uma contribuição financeira LEITE (1991).

É destacado no contrato para a aquisição da franquia, onde o franqueado paga a taxa inicial de franquia, e depois de iniciado a comercialização, terá um percentual descontado na aquisição de materiais de uso exclusivo para propaganda.

4.3 ANALISE COMPORTAMENTAL DO FRANQUEADOR

Para o franqueador esse formato é muito favorável, pois oferece mais liberdade para os franqueados, seja na escolha dos produtos que desejam vender, pois por estarem diferentes localidades há uma variação de pedidos e de sugestão dos clientes e isso torna a relação entre franqueados e franqueador mais dinâmica, ou seja o franqueador atende a todos os franqueados com um diferencial do ponto de vista de localização e de demanda em vendas.

Há uma questão de total relevância na franquia e na relação, é de estar em constante atualização e renovação. A comunicação na gestão da rede é de extrema funcionalidade para que os negócios tenham continuidade, e cumprir os deveres demonstrando igualmente para todos os participantes quais são as estruturas fundamentais do negócio.

O franqueador é receptivo ao captar novas ideias, pois trabalha no desenvolvimento de campanhas e coleções, e é sempre bom poder ouvir as sugestões, isso é um ótimo feedback, contanto que, não fujam da concepção inicial da fábrica, do orçamento e do segmento do negócio. Nessa interação é o franqueador quem contribui e permite a participação de todos,

cabendo a ele tomada da decisão final. É evidente que há alguns franqueados que demonstram mais interesse e opinam e valorizam o trabalho desenvolvido e se esses destacam diante dos outros, são mais receptivos a novas ideias, em contrapartida há franqueados que não emitem opinião, acatando as ideias e iniciativa dos outros na rede, é o que relata o entrevistado.

No momento de ingresso na franquia, o franqueador opta pela entrevista presencial, para que ele possa identificar e destacar o perfil e o histórico do selecionado. Indicando assim quais os pontos que devem ser relevantes para o desenvolvimento da franquia e destacando para o contrato que contém com as normas a serem seguidas e ainda dá dicas de como é o relacionamento com os outros participantes. Pois normalmente há dúvidas que precisam ser sanadas de imediato para não haver críticas futuras que é isso um dos indicadores geradores de conflito.

Na opinião do franqueador, mesmo havendo uma prévia identificação na seleção dos candidatos a franquia, existem aqueles que se desenvolvem e se identificam mais rápido. Porém é com um determinado tempo de atuação que o franqueado permite essa identificação com a rede, e por essa razão acredita que em sua rede existe sim os três perfis de franqueados: o empreendedor, o empresário e o empregado; isso mesmo obedecendo os critérios da seleção onde ela procura por profissionais com competências de gestão.

Independente do perfil, acredita-se que, quando o franqueado este está insatisfeito no relacionamento com franqueador, há possibilidades para que ele procure por outra atividade paralela a qual está desenvolvendo ou mesmo muda de foco, e diminuindo sua atenção. É esse tipo de mudança, que paralisa o desenvolvimento da rede. Para o franqueador é um tratamento e trabalho a mais para resgatar o franqueado que está afastado, e ainda ter de conter para que este não prejudique aqueles que estão empenhados em receber e dá o suporte necessário.

No desempenho da Rede o franqueador entrevistado relata que ainda não está totalmente satisfeito com o desempenho geral da rede “Pois precisa uma expansão maior na produção, na estrutura da fábrica para atender com mais precisão as demandas ocorridas de imediato” é um problema interno que acaba não favorecendo o desenvolvimento da forma desejada.

É um fator de bastante relevância para a rede, que busca lidar com dificuldades de estoques insuficientes para crescimento de pedidos e ainda ter de atender de forma igualitária para não ocorrer desabastecimento para algum franqueados. Esse controle depende de fatores externo como fornecedores e parcerias, então todas as lojas devem ter seus pedidos de produtos sincronizados com a fábrica.

O franqueador prioriza o tempo, que para produzir com rapidez e atender com a

qualidade exigida é reconhecida como uma vantagem sobre a concorrência que não possui a fábrica próxima de seus distribuidores. De um modo geral, pode-se resumir aqui sobre as características da franquia EVA BAG & SHOES do ponto de vista do franqueador:

- A gestão é desenvolvida por profissionais que estão sempre disponíveis quanto a solicitações dos franqueados;
- A rede produz para a participação e proximidade com comunicação aberta;
- Não cobra *royalties*, cobra a taxa inicial de abertura nos padrões da franquia e pelos pedidos de compras (fator que menos gera conflito com os franqueados);
- Atualização e renovação são pontos primordiais e positivos adotados pela rede.

4.3.1 Análises Do Comportamental Dos Franqueados

Nesta etapa do trabalho foi desenvolvido por meio de um questionário elaborado por Rodrigues (1998). Com a intenção de aprofundar o entendimento sobre as diferentes posturas na relação entre o franqueador e franqueados e descrever a postura adotada e classificada pelas variáveis de empreendedor, empresário e empregado, e como é possível a colaboração destes para o desenvolvimento da franquia.

Em cada pergunta havia uma relação com uma variável da pesquisa (empreendedor, empresário e empregado) e as respostas estavam ordenadas de forma compreensível para a comparação e análise. Nas análises podemos perceber quanto a autoclassificação é percebível, quando questionada em qual é a compreensão dos franqueados quanto ao empreendedorismo. Vejamos alguns discursos:

(Entrevistado 2)

“... eu acho que na questão de ser ou não empreendedor, cada indivíduo já nasce com esse dom, e que todo mundo tem só não sabe usar. E quando usam é para ser uma coisa muito grandiosa, que tenha um retorno de capital rápido e um sonho realizado... como se fosse uma meta cumprida com sucesso. ”

(Franqueador Postura Empresário)

(Entrevistado 6)

“É uma questão de decisão difícil, que todo empresário busca ter e fazer, pois se você tem seu negócio, você já está empreendendo, mas em uma franquia você deve seguir as regras que a franqueadora determina e te dá o suporte para o seu

crescimento”.

(Franqueado Postura Empregado)

(Entrevistado 6)

“Tem que ser capaz e acreditar que é possível transformar uma ideia em um negócio, empreendedor não é só ter o dinheiro, tem que se dedicar no que faz, procuro buscar novos conceitos, modelos novos, tentando arriscando, buscando sempre crescer por isso tem que estar sempre atento ao que acontece no mundo”.

(Franqueador Postura Empreendedor)

Fica nítido nos discursos qual é postura adotada pelos participantes na rede. No primeiro discurso o respondente quando diz que empreendedorismo tem sentido quando: “que um retorno de capital rápido, é um sonho realizado como se fosse uma meta cumprida com sucesso”.

Esse pensamento de retorno capital, meta é predominantemente empresarial, onde o que é competente é aquele que te dá um reembolso por algo e não por uma conquista pessoal bem-sucedida com o foco voltado para a oportunidade de buscar crescer e de inovar que é a direção no caso do discurso do perfil franqueador empreendedor quando diz que é possível transformar uma ideia em um negócio, foca em dedicação no que lhe faz bem, com uma visão de negócio, mas que se preocupa com o bem-estar ao redor. No discurso do empregado seguir regras, dever obediência é uma postura de quem segue por algo ou alguém, e está sempre à espera do que os outros impõe.

Por tanto percebe-se que todos os discursos são caracterizados com base na classificação de posturas comportamentais definidas por Rodrigues (1998). O empresário sendo aquele que sabe o que está fazendo e tem como objetivo em muitos casos o retorno financeiro, mas sem sair as regras de condução do negócio. O empregado visto como aquele que está sempre a servir e cumprir com as regras, metas que lhe são impostas.

O empreendedor que procura prosperar de forma concisa com a realidade, que busca por oportunidades e estar sempre inovando, mesmo com metas impostas se esforça para atingir tanto pela ordem pessoal como financeiro. Percebendo a necessidade de estar em constante atualização observamos o discurso do Franqueador Empresário, onde percebemos a postura adotada e que reforçam a ideia:

(Entrevistado 4)

“A questão de se considerar um empreendedor é do meu ponto de vista, quando procuro investir em algo que me sinto bem, busco estar sempre fazendo meu melhor, adquirindo confiança e mostrando para meus clientes o quanto a marca que estou vendendo tem a qualidade que procuram, a tranquilidade do negócio, não correr riscos, mas também não deixar de ganhar e ainda procuro ter o controle de tudo que entra e sai da loja para não ter prejuízo. ”

(Franqueado Postura Empresarial)

Fica destacado que na postura empresarial que as garantias são prioridades para este franqueado, é pelo retorno em investir financeiramente em algo que retribua da mesma forma a qual se dedica, ou seja, deve manter-se sempre rentável, sendo controlado de forma objetiva, mas com satisfação pessoal em manter a qualidade de vida e de profissional. É categoricamente proposto por todos que participam de uma rede de franquias que é preciso obter formas de garantias e exigências para o negócio dar certo. Todos devem ter metas a serem cumpridas, todos adquirem experiência de alguma forma, todos enxergam uma forma de crescer. É o propósito de depositar confiança na relação entre franqueador e franqueado que torna a franquias eficaz, outro fator da decisão que é importantíssimo para o negócio.

(Entrevistado 6)

“Ter o suporte que tanto procurava foi um alívio, pois para que eu pudesse fechar o contrato eu precisava de garantias e segurança e de ter um padrão para seguir, com uma estrutura pronta, e o apoio sempre que necessário. ”

(Franqueado Postura Empregado)

(Entrevistado 1)

“É mais fácil obter uma estrutura pronta que ter que começar do zero, com muito gasto para investir, tanto em estrutura, como em pessoal capacitado, mas ainda sem o suporte necessário eu não garantiria ter para assumir algo tão desafiador, acho que não um resultado positivo. ”

(Franqueado Postura Empresário)

(Entrevistado 2)

“A franquias é uma forma concreta de resultados possíveis de se alcançar. Com a franquias você consegue mais estabilidade, posso tirar dúvidas com o meu franqueador, poder oferecer minha opinião quando possível, e ainda de ter uma oportunidade de mais uma conquista”.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Em destaque temos a seguinte ordem de premissas para cada uma das posturas citadas

que são: “garantias e segurança”, “gasto em investimento”, “oportunidade de mais uma conquista”. Todas fazem melhor sentido quando unimos e observamos que uma premissa pode completar a outra. Consiste na integração de fatores obtidos para dar sustentação para o negócio prosperar. O primeiro fator é imprescindível pois trabalhar garantias e segurança é responsabilidade do franqueador desde o início para estabilidade e da procura por uma franquia. O vínculo de confiança nunca deve ser quebrado.

Considerando que na franquia da pesquisa é de cunho familiar que fazem parte desta rede e a relação deve ser mais profissional possível. Quando questionados os franqueados sobre o modo em que é conduzido o desenvolvimento da rede observamos a unanimidade de respostas declarando que sim, existe uma satisfação quanto a colaboração, assistência e sobre tudo a confiança e a garantia em que é prestado o serviço oferecido. Revelam que o franqueador conduz igualmente os negócios, desenvolvendo com sinceridade o crescimento da rede.

(Entrevistado 1)

“Posso dizer que sempre que tenho dúvida, ou preciso de uma resposta em uma negociação, eles têm sempre cooperado, não me deixa esperando por resposta, se não dá para atender diz na cara e não me deixa no prejuízo, pode até ser por conta de um pedido extra, fora de hora que venha a ocorrer, atendem, estão sempre prestando a assistência necessária.”

(Franqueado Postura Empresário)

(Entrevistado 3)

“Para conduzir o trabalho da franquia é preciso comprometimento, e é tudo que mais desejo, é poder contar com uma equipe que está sempre cooperando, passando confiança até mesmo na hora de fazer os pedidos há sinceridade quando diz que aquele ou outro produto tem mais saída, é mais fácil de vender, é nesses detalhes que transmitem a confiança e dão as garantias que precisamos repassar para nossos clientes.

(Franqueado Postura Empreendedor)

(Entrevistado 6)

“É sempre prestativo em tudo e ainda competente, realmente tenho o apoio na hora que for, sempre fui atendido e nunca deixam nada faltar, essa promessa nunca foi quebrada. Se tiver algum aumento nos produtos logo somos informados do que houve”.

(Franqueado Postura Empregado)

Na maioria das respostas quanto ao assunto inovação, as respostas são mais diretas e precisas, isso garante um certo poder de diferenciar seus produtos da concorrência. Nesse modelo de franquia é oferecido uma grande quantidade de produtos elaborados com materiais de qualidade que seguem rígidos padrões de qualidade e por ter o dever de seguir as tendências mais atuais para esse segmento. O franqueador procura por satisfazer seus franqueados a cada coleção lançada, pois em cada localidade há diferentes públicos para atender e priorizam alguns produtos específicos que nunca saem de moda tentando inovar o que já foi inédito antes como por exemplo tem sandálias rasteiras que todos fazem pedido e nunca saem do catálogo, então para inovar o franqueador procura por utilizar novos materiais e acessórios para aquele modelo em específico. É mais vantagem para ambas as partes pois certeza de lucratividade e um diferencial da concorrência. Vejamos o que diz os franqueados nesse sentido:

(Entrevistado 1)

“Tem produtos que vende bastante que preciso ter sempre aquele modelo e aquela numeração em estoque, então o cliente que está acostumado com o que está na moda costuma comprar aquele que já havia comprado antes só que agora repaginado ou seja eu vendo um produto inovador e meu cliente sai da loja satisfeito.

(Franqueado Postura Empresário)

(Entrevistado 3)

“Inovar é preciso sempre e a franquia me oferece produtos inovadores que meus clientes sempre saem satisfeitos, não só por estar na moda, mas por se sentir bem com o que está levando, e isso chama atenção para a concorrência, pois os produtos são de qualidade e inovadores, e ainda tem aqueles produtos que não pode deixar de oferecer, mas mesmo estes chegam na loja de cara nova, repaginado e agradando aos clientes novos e antigos.

(Franqueado Postura Empreendedor)

(Entrevistado 6)

“Ter para vender um produto inovador faz toda diferença nas vendas. Se o franqueador dispõe destes produtos eu só vou me beneficiar e os meus clientes também. Os clientes gostam de seguir a moda, então temos a inovação a nosso favor,

por que tem produtos que com certeza são reaproveitados ou seja são inovados para atender ao gosto do cliente”.

(Franqueado Postura Empregado)

A inovação dos produtos oferecidos torna a franquia competitiva para o franqueado empresário, enquanto para o empreendedor é a satisfação quanto ao produto inovador e para o de postura empregado o franqueador desempenha com autoridade e elogia a inovação adotada pela franquia. Diante das respostas podemos verificar que em nenhuma situação há discordância da assistência e da boa relação entre os envolvidos e é comprovado a adoção quanto cada nas suas posturas constatadas por Rodrigues (1998).

É diante dessas posturas que certificamos ainda como é a relação diante da obtenção das ideias emitidas pelos franqueados contribuindo para manutenção e participação da rede.

(Entrevistado 6)

“Eu acredito que sou o que mais liga para tirar dúvidas, mais do que para dar minha opinião mais precisamente, mas como sou prontamente atendido então acho que da minha parte não há muita contribuição quanto as novas ideias. Mas eu vejo através das mídias o que os outros estão elaborando e faço também com o consentimento do meu franqueador lógico”.

(Franqueado Postura Empregado)

(Entrevistado 4)

“Tenho total abertura para dar minha opinião e minha ideias eu procuro descobrir se dão certo antes de expor em fotos e tal, sei que isso é um pouco individual, mas não gosto de arriscar sem antes ser solicitado. Deve ter uma necessidade para isso acontecer, mas sei que minhas ideias já foram aceitas em outras oportunidades. ”

(Franqueado Postura Empresário)

(Entrevistado 2)

“Procuro está sempre atenta no que acontece, principalmente quando é para melhorias para todos, e sempre que dou minha opinião sou recebida com franqueza, dou opinião com relação desde a exposição da vitrine, até cor que está faltando no catálogo da coleção. Muitas vezes vejo que minha opinião foi repassada e como usamos muito hoje em dia as mídias ajudam muito na disseminação das ideias. ”

(Franqueado Postura Empreendedor)

Fazendo uma comparação dos respondentes, é evidente o uso de uma ferramenta usado

por todos da rede que é as mídias sociais que agregam valor promovendo a participação direta com os clientes e com os outros franqueados. Isso é mais uma maneira de colaborar de forma aberta e como é repassado e acatado pelo franqueador a sempre a necessidade de obter novas ideias e a participação de todos os envolvidos.

Alguns são mais discretos, é o caso do franqueado empresário, e em contrapartida há uma participação maior da postura empreendedora e isso comprova que não há diferenciação da proposta do autor do questionário. Para o da postura Empregado é evidente que ele cria barreiras imagináveis o que dificulta só para ele a participação, porém ele aproveita de certa forma o que os outros desenvolvem e o que repassado para ele através do franqueador.

Para estreitar ainda mais a relação e evidenciar a possível existência de conflitos entre os participantes da rede vamos analisar e evidenciar antes quais são as vantagens e as desvantagens na relação dos membros na rede e se afeta ou não a relação.

(Entrevistado 6)

“É mais vantagem para meu negócio quando não há conflitos, principalmente de ideias, é por isso que procuro sempre fazer tudo certo, seguindo as normas propostas pelo franqueador, mas, encontrar desvantagem para mim é quando não posso capacitar os funcionários para que fique tudo padronizado ao meu gosto, mas está tudo bem até agora, as coisas estão seguindo o rumo certo. ”

(Franqueado Postura Empregado)

(Entrevistado 3)

“A comunicação, é sempre positiva para termos uma relação saudável, e também na questão da transparência na parceria e nas decisões em que somos sempre consultados antes de serem tomadas as decisões e isso ajuda ao crescimento da franquia e quanto a disponibilidade de acesso, que estamos sempre conversando sobre como podemos melhorar, na organização, em comercio tudo mais e como há desvantagem é quando não posso decidir por mim o que necessário para o meu negócio pois se a maioria quer de tal forma tem que seguir e isso é um certo empecilho e quando há falha na comunicação e não conseguimos fechar com uma conversa por que quero sempre que as coisas aconteçam rápido, mas isso não é motivo de atrito e motivo de aprendizado.”

(Franqueado Postura Empreendedor)

(Entrevistado 1)

“Aderir uma franquia em que o franqueador tem uma boa conduta e se

dispõe com responsabilidade para com os demais é mais vantagem para todos. É um compromisso que assumimos e deve ser seguido à risca para não termos surpresas desagradáveis e principalmente se for por parte do financeiro. E muito bom saber que todos têm direitos e deveres para não confundir e deixar de fazer isso ou aquilo na hora que bem entender, também é importante falar que para tudo aconteça certo ter um planejamento prévio e se ter um controle adequado do sistema, cabe saber agir no bom senso para não se perde o controle e nesse negócio de todo mundo ficar palpitando a coisa dá errado para em qualquer negócio, não que isso aconteça então é melhor prevenir antes. ”

(Franqueado Postura Empresário)

É evidente que existe regras, e é para todos, assumindo a essa evidencia foi o franqueado de postura empresário. Isso é fundamental pois é abordado por todos, a responsabilidade de dar certo ou não, e por não ser restrito cabendo a todos franqueados envolvidos na relação, destacando ainda que todos se preocupam para que a parceria exista e seja transparente e tranquila.

Destaca-se a disponibilidade que o franqueador assume para todos de modo igual, ninguém usa do discurso de que não foi atendido em nenhum momento e isso é ponto positivo para o desenvolvimento na relação. Na entrevista com o franqueado de postura empregado destaca-se a característica predominante pela obediência ao superior.

Dificuldades todos possuem em algum momento, mesmo para aqueles de postura empreendedor que costuma estar sempre apto a novas ideias. Mas confere neste que há uma certa resistência nas decisões tomadas envolvendo a todos e que deve ser acatada por todos, e neste momento em que ele se sente prejudicado de alguma forma. Porém consegue reconhecer seus erros com uma atitude transparente e que procura aprender até com o erro próprio, mostrando que é aberto para concertar qualquer desavença existente.

A possibilidade de entendimento da satisfação existente na relação é constatada com o trabalho elaborado em destacar questionamentos precisos com as duas partes envolvidas. E surge a partir do questionamento sobre o suporte oferecida pelo franqueador que é um dos indicadores de desempenho para a franquia, vejamos o que eles indicaram como resposta:

(Entrevistado 1)

“Sem o suporte necessário acredito que as coisas seriam mais complicadas para mim franqueado, pois há situações que mesmo com minha experiência em comercio percebo que o suporte ajuda. Acho importante termos uma certa fiscalização para se manter um padrão e ajudando assim para as vendas crescer. ”

(Franqueado Postura Empresário)

(Entrevistado 6)

“Se é para todos estarem envolvidos acho que o suporte só vem a somar, é mais que necessário. Já fui funcionário em uma loja de calçados e sei o quanto é difícil entender o que se passa na cabeça do cliente, então com as dicas que o franqueador me passa fica mais fácil abordar um cliente que tem uma dúvida sobre o produto. ”

(Franqueado Postura Empregado)

(Entrevistado 5)

“A experiência conta muito na hora de vender e o suporte ajuda em todos os sentidos. Tenho algumas clientes exigentes que fazem muitas perguntas, são curiosas, coisas de mulher que procura estar sempre atenta com o que acontece no mundo da moda entende. E repasso para a franquia o que está sendo solicitado pelas clientes, e isso muda quando converso com o franqueador que dá o suporte que preciso para atender sempre mais capacitada.

(Franqueado Postura Empreendedor)

É uma adaptação que requer tempo e paciência para os envolvidos. Pois a experiência só é alcançada com o tempo. E nenhum dos franqueados se sentem oprimidos em buscar auxílio, pelo contrário estão em busca de adquirir experiência com o franqueado empreendedor. Tentar obter satisfação no suporte e passar informações corretas para os clientes demonstra para os franqueados empresários e empregado o quanto o cliente é importante e isso só vem a somar no negócio. Na satisfação com seu próprio desempenho não é diferente nota-se a satisfação também.

(Entrevistado 4)

“Numa escala de 0% a 100% estou satisfeito com o meu desempenho, só não é 100% por que eu não tenho me dedicado como deveria, mas isso ainda pode mudar para chegar ao meu melhor potencial.

(Franqueado Postura Empresário)

(Entrevistado 6)

“Estou muito satisfeito, pois abrir meu próprio negócio já é uma realização de um sonho que tenho construído aos poucos, tento alcançar mais desempenho a cada dia

que trabalho com o que gosto de fazer, em atender bem e conseguir sucesso financeiro.

(Franqueado Postura Empregado)

(Entrevistado 2)

“Tento estabelecer metas a cada ano, pois gosto de saber que consegui mais um dia de trabalho com meu próprio suor, e se hoje estou melhor do que eu estava há um ano atrás já é um ótimo desempenho. ”

(Franqueado Postura Empreendedor)

Considerando o discurso destes é comprovado as diferenças que cada um tem quanto a avaliação deles próprios. A visão do empreendedor em programar para si suas melhorias a cada ano demonstra uma postura mais determinada e participativa. Para os outros participar é ter desempenho já determinado por simplesmente fazer o que está disposto sem um objetivo aparente ou mesmo uma meta a cumprir.

Com as entrevistas conseguimos esclarecer de um modo geral, o quanto à postura comportamental adotada por cada integrante é executada, permitindo entender a razão pela qual escolheu esse tipo de franquia, qual é tipo de suporte, de colaboração, de responsabilidade, de desempenho existente, como é recebida e como é feita a troca as ideias, em todos esses fatores impactam no desempenho e na relação da franquia.

Destacamos como é identificado a postura do empregado, quando questionado ele respondia sempre com o conceito de obediência e seguindo todos os mandamentos do franqueador sem nunca contestar por nada. Enquanto aquele de postura empresário que está sempre demonstrando sua autoridade, de quem sabe o que faz, pois tem seus próprios padrões a seguir mesmo se mostrando comprometido com a franquia e tendo suas próprias cobranças.

Para aquele de postura empreendedora é notável que os objetivos são diferentes dos demais. Sempre mostrando interesse em adquirir novas ideias, se aproximando dos clientes, procurando crescer sempre através de metas impostas por ele e relacionando a marca como uma referência para atingir o desempenho mais adequado possível.

Na realidade o fator determinante para existir o empreendedor na franchising é pelo fato que todo indivíduo considera a franquia como um meio de empreender. Pois houve situações em que o franqueado de perfil empreendedor coincide com o perfil empresário, e em situações de negociação em este adquire mudanças de interesses, divergindo da sua postura inicial. Portanto todas as comparações nas análises das respostas obtidas são totalmente

relevantes para este capítulo da pesquisa.

Menciona-se ainda quanto ao posicionamento de cada entrevistado destacando -se a região atuante e a postura adotada da seguinte maneira a partir da teoria baseada em Rodrigues (1998):

Entrevistado 1- Perfil Empresário Atuante na cidade Recife-PE

Entrevistado 2- Perfil Empreendedor Atuante na cidade Assú-RN

Entrevistado 3- Perfil Empreendedor Atuante na cidade Caicó-RN

Entrevistado 4- Perfil Empresário Atuante na cidade João Pessoa-PB

Entrevistado 5- Perfil Empreendedor Atuante na cidade Souza-PB

Entrevistado 6- Perfil Empregado Atuante na cidade Esperança-PB

Os resultados obtêm-se através dos fatores determinantes dispostos por: na realização profissional, na satisfação do desempenho profissional, em absorver responsabilidades, na produção só para o próprio desenvolvimento, na colaboração a para o crescimento da franquia, na receptividade as mudanças, na concordância com as ideias do franqueador e na satisfação quanto a relação e no suporte oferecido pelo franqueador.

Quadro11: Principais Características adotadas pelos Perfis: Empreendedor, Empresário e Empregado

Variáveis Estudadas ou Características Predominantes	Empreendedor	Empresário	Empregado
Realização Profissional	Sim	Sim	Sim
Satisfação no Desempenho Profissional	Sim	Não	Não
Absorve Responsabilidades	Sim	Não	Não
Produce só para o desenvolvimento próprio	Não	Sim	Sim
Colabora para o crescimento da Franquia	Sim	Não	Não
É receptivo as mudanças	Sim	Não	Sim
Concorda com as ideias do Franqueador	Não	Não	Sim
Está satisfeito com a relação e suporte do franqueador	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de RODRIGUES (1998).

Com a demonstração da análises discutidas a partir das respostas do questionário trabalhado na pesquisa, permitiu-se então uma explanação maior de entendimento dos dados expostos. Para próxima etapa deste trabalho teremos a conclusão do estudo realizado.

Capítulo: 5

CONSIDERAÇÕES

FINAIS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento e da capacidade das discursões sobre o que é impactante na relação entre o franqueador e seus franqueados, é, entretanto, o objetivo proposto para o sucesso que essa relação venha a contribuir para o sistema em franquias, é visto como ponto de partida para mensurar os perfis adotados pelos franqueados. (Empreendedor, Empresário, Empregado) na rede estudada, através da performance do modelo estruturado por RODRIGUES (1998).

Com a entrevista semiestruturada possibilitou a verificação das características pertinentes em cada perfil. Notou-se que os franqueados de postura comportamental empreendedora são norteadores e impulsionados a empreender de qualquer maneira, o que leva a ter iniciativas que nem sempre é cativada por todos da rede, e resultando em desgaste e até mesmo em frustração.

A capacidade deste é sempre em ações de inovação e orientar na busca de novas experiências ou oportunidades. Com essas capacidades, o torna diferente dos outros perfis (empresário e empregado), que mesmo tendo a capacidade de empreender, não se opõe ou mesmo se dispõe ao fazê-lo. É o que desmistifica que “empreender é um comportamento e não um perfil prontamente psicológico”, (DRUCKER, 1996).

Esta afirmação descreve que nem sempre aquele que consegue abrir uma franquias é realmente um empreendedor nato, é simplesmente ter a capacidade de se desenvolver através de um negócio planejado e que ofereça as garantias em investimento. Então verificando a postura que melhor se adequa e é predominante para o modelo de gestão na rede, estabelecendo a melhor relação com seu franqueador é de perfil “empreendedor”, mesmo sabendo que lhe é imposto limites, ele ainda contribui na melhor relação e desenvolvimento do sistema e melhor compreendendo sua posição deve contribuir sem gerar atritos e com foco no retorno e no crescimento.

No perfil empresário verifica-se com nitidez uma certa resistência a novas adaptações e tanto esse, como o de perfil empregado não tão absorve o que as novas demandas lhe trazem de benefícios. É possível que se estes integrantes fossem analisados e atuassem em outro tipo de segmento eles tivessem mais êxito, onde não fosse determinante a inovação e comprometimento para expansão da rede.

Demonstram predominância nas críticas e se sentem prejudicados por não tomarem a atitude necessária, em ações simples mas que não demonstram como: divulgar nas redes sociais as novas campanhas, modificar o tipo de atendimento a determinados clientes

personalizando e fidelizando, necessidade de reformar a loja para atender mais clientes, são exemplos comuns que para esses dois perfis (empresário e empregado) é extremamente mais complexo e exige do franqueador uma demanda de colaboração para ser realizado.

O perfil empregado é ainda mais passível, com esse tipo de atribuições, pois demonstra que o seu comprometimento é com o franqueado e esquece muitas vezes que faz parte de um sistema em rede, e deve trabalhar em conjunto e participando e não só obedecendo as regras, essas ações é para o franqueador mais uma peculiaridade de cada integrante. Isto ressalta que uma das funções de franqueador é fazer a comunicação transparente para melhor entendimento e benefício de todos. Foi observado que, com os diferentes perfis e comportamentos na relação, prevalece assim o fato do comprometimento e conseguindo seguir o padrão estabelecido pela franquia é inevitável para o sucesso.

Parte do comprometimento na gestão é exercida pelo franqueador que foi avaliado pela forma em que administra, recebe e compartilha. Este demonstrou que administra as críticas e conflitos da melhor forma para harmonização de todos os envolvidos. Procura ouvir e então decide juntamente com todos os integrantes. Conclui-se então que: **o bom relacionamento entre franqueador e franqueado é o que mais impacta no desempenho da franquia, até mesmo do que a postura comportamental do franqueado.** Esse dado foi igualmente relatado por todos os franqueados entrevistado que com relacionamento positivo prevalece na franquia, pois o franqueador busca esclarecer integralmente as ações e obtém com o sucesso como resultado.

Concluindo, Rodrigues (1998, p. 73), ressalta que o franqueador que tiver o privilégio de ter no seu grupo de franqueados, um pequeno subgrupo composto por empreendedores genuínos, devendo criar mecanismos que garantam a permanência do grupo no sistema, utilizando de todas as oportunidades por ele geradas, canalizando essas ideias para o crescimento e fortalecimento da rede e de todo o sistema. Então aquele que resiste as mudanças é provável que não estabeleça vínculos produtivos e comunicativos para o franqueador, ou seja não colabora com a produção do sistema e no crescimento do mesmo.

A franquia escolhida para esta pesquisa utiliza uma política de muita proximidade com o franqueado, é desta forma que estimula o envolvimento de crescimento da rede, e contribui ainda com esse método como o principal responsável pela alta satisfação dos franqueados. Onde o segmento em calçados, é determinado por vários fatores e um deles que é primordial é estar sempre atualizado e seguir os conceitos da moda no atual momento, que determinam através dos fatores em comunicação, econômicos e sociais. Para este trabalho são fatores limitadores pois foi utilizado uma franquia local e em apenas um segmento. E por ser limitado

quanto a amostra, esse trabalho pode sugerir também um embasamento diferente e obter resultados diferentes em um outro tipo de segmento. Isso se utilizarmos uma amostra com elementos superiores ao deste trabalho. Ou poderia utilizar uma outra franquia do mesmo segmento para fazer as comparações e obter as conclusões adequadas ao tamanho da amostra.

Acredito que, além da contribuição nesse estudo sobre postura comportamental, da relação desta postura com o bom relacionamento e desempenho da franquia, sugiro para melhor aprofundamento dessa questão que posteriormente possa ser feito um estudo de caso, utilizando os fatores produtivos, comunicativos e econômicos que determinam qual a relação que mais prevalece em uma franquia além é claro da postura comportamental.

Neste quadro apresento as principais variáveis utilizados neste trabalho de forma resumida:

Quadro 12: Variáveis do Comportamento Empreendedor

Comportamento Empreendedor	Identificação das posturas comportamentais introduzidas por Rodrigues (1998)
Relacionamento Franqueador-Franqueado	Política de aproximação resultando em satisfação do franqueado, Empreendedor é destacado;
Postura Comportamental e Desempenho	A postura comportamental envolve participação para busca de desempenho;
Relacionamento Desempenho	Melhor relação, desempenho positivo, a forma de gestão é interativa e garante o bom funcionamento das relações.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, baseado em: RODRIGUES (1998).

Portanto o estudo comprova que a utilização de medidas de manutenção, interação e apoio, dado aos franqueados é um meio pelo qual se obtém um bom relacionamento entre os participantes. Seja o indivíduo de postura comportamental empreendedor, empresário ou empregado, utilizando suas características predominantes e particularidades, que se diversificam, demonstrando o quanto uma influência de forma positiva no sistema de franquia. Então, respondendo à questão do trabalho elaborado e confirmando que é possível sim, obter uma relação entre postura comportamental adotada pelos franqueados com o franqueador, contribuindo no desempenho da franquia.

Referências

REFERÊNCIAS

ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em <www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2015.

AMARAL, Luiz Henrique O. As Opções para Fixação de Royalties em Franquia – Matéria reproduzida da Revista Franquia & Negócios Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>> Acesso em: 22 set. 2015

AREZZO, Site da AREZZO. Disponível em <www.arezzo.com.br>. Acesso em: 02 ago. 2015.

BARBOSA, Jaercio Alex Silva. **Variáveis Explicativas da Internacionalização de Franquias Brasileiras** – Um Estudo Causal à Luz das Teorias da Agência e da Escassez de Recursos. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Departamento de Administração de Empresas, 2010.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel.F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books,2001.

BITTENCOURT, Claudia. **Uma Relação Tão Delicada**. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Edição 255 -Abril/2010.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Institui as regras para os contratos de franquia. Brasília, 15 de dezembro de 1994. Disponível em <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 19 mai. 2015.

CARTILHA – **O que é franquia?** ABF- Associação Brasileira de Franchising. 2005. Disponível em <www.guiadofranchising.com.br>. Acesso em: 20 mai. 2015.

CARMEN STFFENS. Site da Carmen Stffens. Disponível em <www.carmenstffens.com.br> Acesso em 27 agosto 2015.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: MCGraw-

Hil, 1988.

CHERTO, Marcelo; CAMPORA Fernando; GARCIA Filomena; RIBEIRO Adir; IMPERATORE Luís Gustavo. **Franchising – Uma Estratégia para a Expansão de Negócios**. São Paulo: Editora Premier. 2006.

CHERTO, Marcelo, **Como Investir numa Franquia Sem Entrar Numa Fria**. São Paulo: Editora Premier, 2006.

CHERTO, Marcelo, RIZZO; Marcus. **Franchising na Prática**, São Paulo, Editora Makron Books, 1994.

CHILLI BEANS. **Site da Chilli Bens**. Disponível em < www.chillibeans.com.br>. Acesso em: 17 maio 2015

COHEN, Marcos, SILVA, Jorge Ferreira da. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado**. **RAC**, v. 4, n. 2, p.109-131, maio 2015.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S., **Métodos de Pesquisa em Administração**, São Paulo: Editora Bookman, 2004.

COUGHLAN, Anne. T.; ANDERSON, Erin; **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CRUZ, Rosane; FORNER, Claudio; LIBERMANN, Naira Maria Lobraico. Perfil de pequenas empresas brasileiras atendidas pelo programa EMPRETEC do SEBRAE e seus empreendedores. **In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. 27. 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

DAHAB, Sônia. Entendendo de Franchising: **Uma Alternativa Eficaz para o Pequeno e Médio Empreendedor**. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1996.

DAHAB, Sônia. **Entendendo de Franchising**. São Paulo. Editora Casa da Qualidade, 1997.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**:

prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1996.

DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI, José de Jesus. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses.** *Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas.* v.3, n.1, p.29-50, jan. /dez., 2005.

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

EVA BAG & SHOES. Site da Eva Bag & Shoes. Disponível em: <[www.EvaBag & Shoes.com.br](http://www.EvaBag&Shoes.com.br)> . Acesso em 15 abril 2015.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** v. 39, n. 4, p. 6-20, out. /dez., 1999a. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999b. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: EAESP / FGV, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul. /Set. 2000.

GONÇALVES FILHO, Cid; VEIT, Mara Regina; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e o seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas.** *Revista de Negócios.* V.12, n.3, ago. /nov,2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Comércio. São Paulo, v.18, p. 1-153, 2010. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 ago. 2015.

KOTLER. Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ed. São Paulo: Atlas, 1993.

HAVAIANAS. Site das Sandálias Havaianas. Disponível em <www.havaianas.com.br>. Acesso e 07 agostos 2015.

LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2008.

LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2008.

LEITE, Roberto Cintra. *Franchising na Criação de Novos Negócios*. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

LOBO, Jorge. *Contrato de Franchising*, Rio de Janeiro, Editora Forense, 2003.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier, GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL, 2000, p. 132-143. 1 CD-ROM.

McCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva – realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueado, Leitura Obrigatória para Quem quer Comprar uma Franquia**. São Paulo, Editora Nobel, 2007. *Guia do Franqueador, como crescer através do sistema de franchising*. São Paulo, Editora Nobel, 1994.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean-Pierre. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo. Nobel, 1991.

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

PEREIRA, B.A.D.; MUSSI, C.W.; KNABBEN, A. **Se sua empresa tiver um referencial competitivo**, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998. CD-ROM.

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

PRIMICIA. Site da Primicia. Disponível em <www.primicia.com.br>. Acesso em 09 Mai 2015.

RIZZO, Marcus. *Franchising: O Negócio do Século*, São Paulo, Editora Rizzo Franchising, 2006. **Cronologia do Franchising no Brasil**. Disponível em: <<http://blogdarizzo.wordpress.com>>, publicado em 17/02/2010. Acesso em: 25 agosto 2015.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O empreendedor e o Franchising: do mito à**

realidade. São Paulo: Érica, 1998.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z – O que Você Precisa Saber.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2009.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas), Como Abrir seu Próprio Negócio. Brasília, 2006. Disponível em: < <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>> Acesso em 02/08/2010.

SCHUMPETER, J.A **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHWARTZ, José Carlos. **Franchising: o que é, como funciona.** Brasília: SEBRAE, 1994

SCHNEIDER, Alexandre A.; TAIAR JÚNIOR, Álvaro; FARIA, Clarissa; BARROS, Daniela M.; FARAH, Eduardo E.; HSU, Eny; MARTITS, Luiz A.; PEDREIRA, Maria S.; DUARTE, Maurício. **Franchising: da Teoria à Prática.** São Paulo, Editora Maltese, 1994.

SILVA, Renaud Barbosa da. **Fundamentos da Logística e Cadeia de Abastecimento.** Material de Aula do Curso de Pós-Graduação em Logística. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

WFC– World Franchise Council. Reunião Anual 2009. Disponível em: <www.tormo.pt/noticias>. Acesso em 12 agosto 2015.

WORD TENNIS. Site do Word Tennis. Disponível em <franquia.com.br/franquia/world-tennis>. Acesso em 10 Mai 2015.

PRIMICIA. Site da Primicia. Disponível em <www.primicia.com.br>. Acesso em 09 Mai 2015.

VAZ, C. A. Google marketing. 3.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

Anexos

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista (Franqueador- EVA BAG & SHOES)

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Caro (a) empresário (a),

Convido-o a participar desta pesquisa que analisa a influência da postura comportamental dos franqueados em relação com o franqueador, e que tem como objetivo analisar qual a postura comportamental adotada pelos franqueados, visando o sucesso no sistema da franquia. A pesquisa é parte integrante para o desenvolvimento de uma monografia de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

Informo que esta é uma pesquisa acadêmica e todas as informações coletadas através do questionário serão de uso confidencial e restrito. Por favor, responda as questões abaixo seguindo as instruções fornecidas no próprio questionário.

Muito obrigado por sua colaboração e tempo dedicado!

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR

NA VISÃO GERAL DO SISTEMA:

1. Há quanto tempo a empresa opera com o sistema de franquias?
2. Por que optou pelo sistema de franquias?
3. O sistema funciona desde a inauguração da empresa?
4. Quantas são as lojas próprias e quantas são franqueadas? Há outra classificação?
5. Em média, seus franqueados possuem quantas lojas?
6. Em sua rede, as lojas que aderem ao sistema de franchising adotam a exclusividade na distribuição (Business Format Franchising)?
7. Quais vantagens que o sistema trouxe para a sua empresa?
8. Qual é a principal preocupação do franqueador desta rede na condução dos negócios dentro do sistema de franquias?

SOBRE EMPREENDEDORISMO

9. Seu negócio é inovador? Como seu negócio se diferencia dos concorrentes?
10. Como a rede trabalha para se manter inovadora?
11. Os franqueados participam deste processo? Podem trazer ideias? Há limitações?
12. Qual é a estratégia de crescimento da rede? Meta, timing (tempo de resposta), regiões alcançadas e limites?

SOBRE O PERFIL DOS FRANQUEADOS

13. Como funciona o processo de seleção de franqueados?
14. Qual é o perfil de pessoas que esta rede de franquia procura no processo?
15. Dos franqueados que a rede possui atualmente, é possível apontar características ou comportamentos em comum dos franqueados mais bem-sucedidos em termos de desempenhos?
16. E quais são as características, ou como se comportam, aqueles que mais agregam valor ao desenvolvimento da rede?

SOBRE O RELACIONAMENTO

17. Como a rede estabelece o processo de comunicação com os franqueados? E no dia-a-dia como é realizada as orientações estratégicas?

18. Como a rede demonstra o seu compromisso de parceria com os franqueados?
19. Quando não há um retorno positivo do franqueado, qual é a atitude para que este coopere com a rede?
20. Todos os franqueados são tratados da mesma forma ou existem variações? Que tipo de variação ocorre?
21. As características pessoais ou a forma como um franqueado costuma se comportar afetam o relacionamento com o franqueador?
22. Quais são os comportamentos ou características que conseguem manter um melhor relacionamento com o franqueador?
23. E quais são os comportamentos ou características que mais geram conflitos ou dificuldades com o franqueador?
24. É possível afirmar que o bom relacionamento entre o franqueado e franqueador tem alguma relação com o desempenho da franquia?

SOBRE DESEMPENHO:

25. Para você franqueador, estar satisfeito com o desempenho geral da sua rede (franquia) se comparado com o desempenho médio da concorrência?
26. Franqueador, você está satisfeito com o retorno financeiro obtido de sua rede, se comparado com o desempenho médio da concorrência?

ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista (Franqueados- EVA BAG & SHOES)

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Caro (a) empresário (a),

Convido-o a participar desta pesquisa que analisa a influência da postura comportamental dos franqueados em relação com o franqueador, e que tem como objetivo analisar qual a postura comportamental adotada pelos franqueados, visando o sucesso no sistema da franquia. A pesquisa é parte integrante para o desenvolvimento de uma monografia de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

Informo que esta é uma pesquisa acadêmica e todas as informações coletadas através do questionário serão de uso confidencial e restrito. Por favor, responda as questões abaixo seguindo as instruções fornecidas no próprio questionário.

Muito obrigado por sua colaboração e tempo dedicado!

ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COM FRANQUEADOS

Franqueado:

Local:

Data:

1. Por que optou por se tornar franqueado desta rede?
2. Por que optou por um sistema de franquias e não por montar um negócio próprio?
3. Você se considera um empreendedor? E por quê?
4. Você se sente realizado como profissional?
5. Você está satisfeito com o desempenho do seu negócio?
6. O sistema de franchising tem participação ou responsabilidade pela sua satisfação/insatisfação? Por que?

Sobre sua postura e relacionamento com o franqueador:

7. De um modo geral, você acha que o franqueador conduz adequadamente o crescimento e o desenvolvimento da rede?
8. Você acredita que o franqueador é inovador o suficiente para garantir a continuidade lucrativa e saudável da rede?
9. Você costuma levar ideias ao franqueador?
10. Como o franqueador costuma se comportar quando recebe suas ideias? Faz uso? Você tem retorno? Você participa quando há mudanças e suas ideias são aproveitadas?
11. Quando discorda das decisões do franqueador, costuma tomar alguma atitude?
12. O que você observa de mais positivo na gestão do franqueador?
13. O que mais é desagradável na rotina do sistema de franquias?
14. Você está satisfeito com o relacionamento que tem com o franqueador? E por que?
15. Você acha que o tratamento é diferente entre os franqueados da rede? Em que sentido?
16. Se houver quais são os motivos mais comuns de seus desentendimentos com o franqueador?
17. Você acha que o suporte que recebe do franqueador afeta o desempenho do seu negócio ou você poderia ter o mesmo resultado por conta própria?
18. Você está satisfeito com o desempenho da sua franquia?
19. Você busca mais informações sobre outros tipos de franquias?
20. Você se adequa as novidades do mercado atual?