UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

Tesis Doctoral

# ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DESEMPEÑO Y PERFOMANCE EN LAS FRANQUICIAS DE ALIMENTACIÓN EN EL BRASIL: IDENTIFICANDO FACTORES PREPONDERANTES PARA EL ÉXITO

Diego Passoni

Departamento de Dirección de Empresas y Sociologia

Conformidad del Director:

Fdo: (Pedro Eugénio Lopes Salazar)

2015

# Dedicatória

À mulher da minha vida Thalita pelo apoio condicional em todos os momentos e a meu filho Diego Junior pela motivação de buscar sempre me tornar uma pessoa melhor para servir de exemplo a ele.

Sem vocês nenhuma conquista valeria a pena.

# Agradecimentos

Aos meus familiares, em especial meus avós Carlos e Eleonora e meus pais Melim e Néia pelos ensinamentos, apoio, suporte e sólidos valores que permitiram me tornar quem sou hoje.

Ao Professor Pedro Eugênio, o meu reconhecimento pela oportunidade de realizar este trabalho ao lado de alguém com tamanha sabedoria, meu respeito e admiração pela sua capacidade de transmitir o conhecimento e agradecimento pelas exaustivas horas que se disponibilizou a me auxiliar na conclusão deste estudo.

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

# Índice


Resumo....7
Enciclopédia de Termos UNESCO....7
Palavras-Chave....7
Introdução....8
Objetivo Geral do Trabalho....9
Objetivo Específicos....9
Hipóteses da Investigação....9
Metodologia....12
Estrutura de Investigação....13
Capítulo 1- Histórico e Conceituação do Sistema de Franquias....15
1.1 Histórico....16
1.2 Evolução de Conceitos e Características....19
1.3 Diferenciação de Sistema de Permissão, Concessão, Licenciamento e Franquias....26
1.3.1 Sistema de Permissão....26
1.3.2 Sistema de Concessão....26
1.3.3 Sistema de Licenciamento....27
1.3.4 Sistema de Franquias....28
2.1 Segmentação por Geração de Franquias....32
2.1.1 Franquia de Primeira Geração....33
2.1.2 Franquia de Segunda Geração....33
2.1.3 Franquia de Terceira Geração....33
2.1.4 Franquia de Quarta Geração....34
2.1.5 Franquia de Quinta Geração....35
2.1.6 Franquia de Sexta Geração....36
2.2 Segmentação em Função do Tipo de Canal de Distribuição....38
2.2.1 Franquia de Produto....38
2.2.2 Franquia de Distribuição de Produtos....38
2.2.3 Franquia Industrial....39
2.2.4 Franquia de Serviços....40
2.2.5 Franquia Pública....40
2.2.6 Franquia Social....41
2.3 Segmentação de Franquias pelo formato do Ponto Comercial....43
2.3.1 Franquia Individual....44
2.3.2 Franquias Combinadas....44
2.3.3 Franquia de Conversão....46
2.3.4 Franquia Shop in Shop....46
2.3.5 Franquia Miniunidade....47
2.3.6 Franquia Virtual....48
2.4 Segmentação pelo processo de expansão da rede franqueada....51
2.4.1 Franquia Unitária....52
2.4.2 Franquias Múltiplas....52
2.4.3 Franquia Regional....53
2.4.4 Franquia de desenvolvimento de área....55
2.4.5 Franquia Máster....57

2.5 Segmentação de Franquias com base no Modelo de Remuneração ao Franqueador.....62
2.5.1 Distribuição.....63
2.5.2 Franquia Pura.....64
2.5.3 Franquia Mista.....65
Capítulo 3 - Relações Institucionais em uma Rede Franqueada.....68
3.1 Dinâmica do Relacionamento.....70
3.1.1 Geração de Riqueza.....70
3.1.2 Comunicação.....72
3.1.3 Marca.....73
3.1.4 Custos de Saída do Sistemas.....74
3.1.5 Confiança.....75
3.1.6 Aspectos Culturais.....77
3.2 Estágios do Relacionamento entre Fraqueador e Franqueado.....78
3.2.1 Divisão em Quatro Estágios.....78
3.2.1.1 Independência.....79
3.2.1.2 Dependência.....79
3.2.1.3 Quase Dependência.....80
3.2.1.4 Interdependência.....81
3.2.2 Divisão em Seis Estágios.....82
3.2.2.1 Estágio da Esperança.....83
3.2.2.2 Estágio de Taxas.....84
3.2.2.3 Estágio do Eu.....85
3.2.2.4 Estágio da Liberdade.....86
3.2.2.5 Estágio da Compreensão.....87
3.2.2.6 Estágio do Nós.....88
Capítulo 4 - Franchising: Desempenho e Performance.....90
4.1 Comparação de Resultados Empresas Franqueadas x Empresas Independentes.....92
4.1.1 Comparação de Resultados Empresas Franqueadas de Alimentação x Empresas Independentes .....95
4.2 Critérios de Escolha do Franqueado no Desempenho da Franquia.....100
4.3 Gestão e liderança do franqueador e sua influência na Performance da Rede.....107
4.4Fatores de Influência na Performance das Empresas Franqueadoras.....110
4.4.1 Fatores de Influência Não Econômica na Performance de Empresas Franqueadoras.....111
4.4.1.1 Solidez, Estabilidade e Estrutura da Rede Franqueadoras.....111
4.4.1.2 Tamanho da Rede Franqueadora.....112
4.4.1.3 Idade da Rede Franqueadora.....113
4.4.1.4 Quantidade de Unidade Próprias.....114
4.4.1.5 Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período.....114
4.4.1.6. Prestação de Serviço pela Franqueadora e Relacionamento: Franqueadora – Franqueados. .....115
4.4.1.7 Relacionamento Franqueado x Franqueador e Nível de Satisfação do Franqueado.....116
4.4.1.8 Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado.....117
4.4.2 Fatores de Influência Econômica.....119
4.4.2.1 Investimento Inicial.....119
4.4.2.2 Remuneração do Sistema.....120
4.4.2.3 Fatores Externos.....121
Capítulo 5 - Estudo de Casos Múltiplos.....124
5.1 Estudo de Caso como Método de Investigação.....125

5.2 Definição das Unidades de Análise....126
5.3 Processo de Escolha dos Casos....127
5.4 Desenho do Estudo....128
5.5 Protocolo do Projeto....128
5.6 Agenda....129
5.7 Perguntas do Estudo de Caso....130
5.8 Hipóteses da Investigação....130
5.9 Fontes de Evidência....133
5.10 Caracterização das Empresas Analisadas....134
5.11 Comprovação das Hipóteses....136
Capítulo 6 - Estudo Quantitativo....158
6.1 Metodologia....159
6.2 Fontes de Informação e Dados....159
6.3 Caracterização das Empresas Analisadas....160
6.4 Validação das Hipóteses....166
Conclusões....210
Futuras Linhas de Investigação....215
Limitações da Investigação....215
Implicações de Gestão....216
Anexos....226
Modelo Protocolo de Questões....226
Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Alimentação Saudável....244
Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Grelhados....260
Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Pizzaria....276
Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Sanduíches....292
Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia Self-Service....309

# Sumário Quadros

Quadro 1: Histórico e Evolução do Sistema de Franquias....18
Quadro 2: Relações Artigos Específicos entre as décadas de 1970 e 1990....22
Quadro 3: Modelo de fatores que influenciam o desenvolvimento de franquias....26
Quadro 4: Comparativo Sistemas Permissão, Concessão, Licença e Franquias:....31
Quadro 5: Características de Gerações de Franquia....38
Quadro 6: Segmentação em função do canal de distribuição....46
Quadro 7: Vantagens e desvantagens de cada segmentação de ponto comercial....53
Quadro 8: Segmentação por Expansão Geográfica....64
Quadro 9: Segmentação de Franquia pelo sistema de Remuneração....71
Quadro 10: Esquema Influência do nível de confiança no desempenho da rede....81
Quadro 11: Quatro Estágios do Relacionamento....86
Quadro 12: Publicações sobre o Perfil do Franqueado....108
Quadro 13: Principais atributos dos franqueados de acordo com franqueadores....113
Quadro 14: Aspectos Internos da Rede Franqueadora....125
Quadro 15: Fatores de Influência Econômica + Fatores de Influência Não Econômico....128
Quadro 16: Modelo de Fatores que tem Influência na Performance de uma Rede Franqueadora:..130
Quadro 17: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa....133
Quadro 18: Agenda....136
Quadro 19: Idade, Tamanho e Dados - Empresas Estudos de Caso....142
Quadro 20: Comprovação Hipóteses – Estudo de Casos....164
Quadro 21: Tamanho das Empresas Amostra 2007....169
Quadro 22: Idade das Empresas Amostra 2007....169
Quadro 23: Selo de Qualidade ABF Amostra 2007....170
Quadro 24: Tamanho Empresas Amostra 2010....170
Quadro 25: Idade das Empresas Amostra 2010....171
Quadro 26: Selo de Qualidade ABF Amostra 2010....171
Quadro 27: Tamanho da Rede Amostra 2014....172
Quadro 28: Idade desde a Fundação Amostra 2014....172
Quadro 29: Selo de Qualidade ABF Amostra 2014....173
Quadro 29: Selo de Qualidade ABF Amostra 2014....173
Quadro 30: Investimento Inicial....173
Quadro 31: Estimativa de Prazo de Retorno Sobre Investimento....174
Quadro 32: Comprovação Correlação entre as Hipóteses....217
Quadro 33: Comprovação Geral das Hipóteses....221
Quadro 34: Modelo com Hipóteses Não Comprovadas....224
Quadro 35: Modelo Final de Fatores Que Têm Influência no Desempenho de Redes Franqueadores de Alimentação no Brasil....225

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

# Resumo

O sistema de franquias vem sendo fonte dos mais variados estudos há algumas décadas, em trabalhos mais recentes os pesquisadores começaram a analisar questões relevantes e pontos referentes a performance e desempenho de redes franqueadoras frente a empresas independentes, buscando entender quais são as diferenças de rendimento e qual o modelo de negócio que gera melhores resultados, no entanto a evidência empírica dos efeitos do franchising na performance financeira ainda é bastante esparsa e conflitante.

O propósito deste trabalho é realizar um estudo que avalie o desempenho e performance de franquias de alimentação brasileiras, buscando identificar quais são os fatores e aspectos que influenciem direta e indiretamente na probabilidade de crescimento do número de unidades franqueadas, que tenham interferência no desempenho da franqueadora e nos indicies de satisfação do franqueado.

Enciclopédia de Termos UNESCO: 531199 (Estratégia),531106 (Estudos de Mercado), 531299 (Alimentação)

Palavras-Chave :Franquia, Alimentação, Performance, Desempenho, Sistemas de Franquia.

# Abstract

The franchise system has been a source of several studies for the last decades, recently researchers have begun to analyze relevant issues concerning the performance of franchising network comparing them to independent companies, seeking to understand what are the differences in income and wich is the business model that generates better results, however, the empirical evidence of the effects of the franchising in financial performance is still quite sparse and conflicting.

The purpose of this study is to evaluate the performance of Brazilian franchises, pursuing to identify those factors that impact directly and indirectly on the probability of growth of franchised units, and

the features that have interference in the performance of the franchisor and in the level of franchisee satisfaction.

# Introdução

As empresas, desde os primórdios, buscam a melhor forma de se expandir, ganhar participação de mercado, aumentar sua produção, seu faturamento e por consequência seus resultados operacionais e a partir do século XIX começaram a estabelecer parcerias que lhe permitem expandir mais rapidamente, isso foi o começo do formato de negócio que evoluiu até o que hoje é chamado de franquias.

Nos últimos cinquenta anos o grau de profissionalismo do modelo de negócios utilizados no sistema de franquias vem evoluindo exponencialmente em seu formato, em seus mercados, no número de empresas franqueadoras, no número de empresas franqueadas, na quantidade de clientes antedidos, no faturamento do setor, portanto na importância econômica em escala local, regional, nacional e global.

Pesquisadores vem estudando esse formato de negócio desde a década de 1970, analisando todos as partes do sistema de franquias, como; o contrato e questões jurídicas que envolvem o relacionamento entre as partes, aspectos de relações pessoais entre franqueador e franqueado, gestão de marketing e fortalecimento de marcas franqueadas, estrutura organizacional de um franqueador, estrutura logística de uma rede franqueada, aspectos motivacionais dentro do setor de franquia, comportamento dos franqueados, estratégias de expansão internacional e globalização das marcas, escopo e objetivos do franchising, ou seja, estão depurando cada uma das grandes áreas de estudo dentro da gestão de empresas.

Dada a importância do formato de negócio instituído pelo franchising é fundamental aprofundar o conhecimento geral do modelo utilizado no sistema de franquias, seu histórico, sua evolução, os segmentos existentes atualmente e permitir instituir a compreensão das bases que permitem que esse formato de negócio tenha ganho tanta importância nos últimos anos e se expanda continuamente por todos os setores da economia: indústria, comércio e serviços.

Conhecer mais detalhadamente o funcionamento e as opções de modelos de cadeias produtivas existentes no setor de franquias, entender quais são suas etapas, as funções, as relações existentes entre as partes, os fatores preponderantes para a escolha do tipo de produção mais adequada para realidade de cada uma das empresas franqueadoras permite que se compreenda as minúcias que influenciam no processo de tomada de decisão de todos os gestores de franchising e

como essa escolha de modelo produtivo influenciará diretamente no desempenho e performance da rede franqueadora.

Outro tema dentro do franchising importante para se compreender o formato de negócio como um todo é o relacionamento institucional existente entre franqueador e franqueado, entender seu funcionamento, sua dinâmica, os estágios existentes nesta relação permite que os gestores de franquias avaliem o formato da comunicação e liderança que vão estimular em sua rede para obter seus objetivos e resultados esperados.

Portanto entender e conhecer os fatores que influenciam de forma geral e específica na eficiência, desempenho e performance de uma empresa franqueadora e sua rede de unidades franqueadas permite que investigadores e pesquisadores do franchising avancem seus estudos teóricos em quais são as estratégias e modelos mais apropriadas para alcançar os melhores resultados possíveis dentro do sistema de franquias, possibilita também que com maiores informações e dados em mãos, os gestores de franquias busquem formas de implementar seus planos estratégicos com maior propensão ao sucesso.

## Objetivo Geral do Trabalho

Identificar os fatores preponderantes para o sucesso de franquias de alimentação no Brasil.

Objetivo Específicos

- Conhecimento da evolução do negócio de franquias;
- Segmentação e classificação das variações de franquias existentes;
- Identificar quais são os fatores que tem influência direta e indireta no indicie de satisfação dos franqueados em um sistema de franquias;
- Identificar quais são os fatores que tem influência direta e indireta no desempenho das franquias de alimentação brasileiras;

## Hipóteses da Investigação

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influencia positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do

investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Carga Tributária e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

## Metodologia

O presente estudo foi realizado a partir de uma revisão da literatura científica, que analisou

artigos científicos em revistas conhecidas, livros de renomados autores, dissertações e teses especialmente direcionados para o sistema de franquias, mas também em diversos campos da gestão, cultura e comportamento organizacional, logística, cadeia produtivo e analise financeira na mensuração da performance e desempenho de empresas.

Depois da revisão da literatura existente sobre o tema foi conduzido um estudo de casos múltiplos visando comprovar as variáveis existentes modelo desenvolvido ao longo do estudo. Após a análise qualitativa através de casos múltiplos foi realizada um estudo quantitativo de correlações entre as variáveis para validar a comprovação das hipóteses sugeridas.

## Estrutura de Investigação

A definição dos objetivos do presente estudo permitiu estruturar e delinear os temas a serem aprofundados neste trabalho que passa pela contextualização da história e evolução do setor de franquias, a classificação e segmentação das franquias, análise dos formatos de cadeias produtivas em especial no setor de alimentação, estudo da dinâmica do relacionamento institucional dentro das redes de franquias e como esses e outros fatores influenciam na performance das empresas franqueadoras e suas unidades franqueadas.

Neste trabalho foi realizada no primeiro e segundo capítulo uma contextualização teórica do surgimento das franquias, sua história e formato de desenvolvimento ao longo dos anos, depois uma descrição e segmentação dos tipos das franquias em função de sua evolução na gestão, do canal de distribuição, do seu formato comercial, da modalidade de expansão da rede franqueada e do modelo de remuneração do franqueador para permitir que exista uma profunda compreensão do que efetivamente é uma franquia e quais são as variações existentes desse modelo de negócio no mercado atual.

Os temas abordados no terceiro capítulo foram as relações institucionais dentro de uma rede franqueadora, qual a dinâmica e como funciona o relacionamento entre franqueador x franqueado, quais são os pontos críticos e que são considerados os mais problemáticos e geradores de conflitos entre as partes, depois foram apresentados os estágios e/ou fases existentes na relação interna de um sistema de franquia, desde o primeiro contato para a assinatura do contrato, passando pela maturação e desenvolvimento da mesma até alcançar um patamar de uma relação bem sucedida, sólida e duradoura ou atingir um ponto de fracasso onde deverá existir um processo de finalização do contrato em vigor.

No quarto capítulo foi feito o levantamento de estudos anteriormente realizados sobre performance e desempenho de redes franqueadas, a maioria dessas pesquisas analisam questões relacionadas a taxas de fracasso de empresas optantes pelo formato de franquias em comparação com empresas tradicionais visando comprovar se o modelo de franchising apresenta resultados mais bem sucedidos que a média dos negócios independentes. Foram apresentados também quais indicadores são utilizados para auferir, mensurar e comparar a performance e o desempenho das empresas franqueadoras frente as empresas tradicionais na maioria desses estudos. As análises realizadas para identificar melhor performance em sua maioria foram comparadas do ponto de vista de indicadores financeiros e quantitativos, porém ao tentar identificar quais são os fatores que influenciaram o resultado de redes franqueadoras em sua maioria foram relacionados com questões qualitativas como a escolha de determinado perfil de franqueado, tipo de gestão realizada na organização ou liderança utilizada dentro da franqueadora. Ao final deste capítulo foi proposto o modelo de fatores que tem influência no sucesso de uma franquia de alimentação no Brasil.

Durante o quinto capítulo foi detalhado a metodologia e procedimento utilizados durante o estudo de casos múltiplo, em cinco empresas franqueadoras de alimentação brasileiras, foram apresentadas cada uma das etapas realizadas para coleta de dados com intuito de validar as hipóteses sugeridas no modelo proposto ao final do capítulo quatro.

No sexto capítulo se buscou comprovar os resultados do estudo qualitativo realizado no capítulo cinco, foi apresentada a metodologia quantitativa para realizar os testes necessários para determinar quais variáveis têm maior correlação com intuito de validar as hipóteses anteriormente sugeridas dos fatores preponderantes para o sucesso das franquias de alimentação no Brasil

Ao fim de estudo são apresentadas algumas considerações finais realizadas a partir da revisão bibliográfica feita na literatura existente, dos resultados dos estudos qualitativo e quantitativo realizados e estipulada as futuras linhas de investigação a serem pesquisadas e testadas como evolução e desenvolvimento que se pretende dar do presente trabalho de investigação.

# Capítulo 1
# Histórico e Conceituação do Sistema de Franquias

## 1.1 Histórico

A palavra franquia, segundo explicam Hoy, Stanworth e Pudy (2000) e Schwartz (2009) nos remete a idade média, em especial aos séculos XII e XIII na França. *Franchisage* é uma derivação da palavra utilizado pelo francês antigo "franc" que significava a transferência de um direito, outorga ou expedição de um privilégio ou concessão exclusiva.

No período do Feudalismo, uma pequena cidade *franche* era aquela localidade que tinha como uma de suas principais características a livre circulação de bens e pessoas sem qualquer tipo de pagamento de taxas ou impostos as autoridades vigentes.

Dahab (1996) explica que o verbo *franchiser* significa portanto algo positivo, a prerrogativa da concessão de um privilégio ou uma autorização específica a determinada localidade a eximindo de determinadas obrigações de servidão através de cartas de franquia.

Barroso (1993) defende que às origens do franchising provêm da época das grandes navegações e expedições marítimas, quando os reis (franqueadores) emprestavam seus navios (o estabelecimento), armas e instalações para que os grandes navegadores buscassem em nome de seu reino (marca) novas terras para fazer a expansão territorial e de influência nas mais distantes partes do globo terrestre aumentando e agregando riquezas ao atingir novos mercados produtores de especiarias (insumos) e mercados consumidores (clientes).

Mesmo com a utilização desses termos no período feudal na Europa e da relação com o formato utilizado no período das grandes navegações, o modelo de sistemas de franquias atual é derivado, segundo Fernandes (2000), dos Estados Unidos pré guerra civil, mais precisamente na década de 1850 quando a empresa Singer Sewing Machine Company criou um modelo de concessão para massificar a comercialização e distribuição de seus produtos e serviços atingindo as regiões mais longínquas da nação. Nesse modelo os comerciantes obtinham o direito de vender uma gama de produtos com preços diferenciados e veicular a marca da empresa Singer na fachada de suas lojas.

Na década de 1890 duas outras gigantes corporações, General Motors e Coca-Cola, iniciaram o processo de concessões visando ampliar drasticamente o raio de ação de suas atividades,.Em 1898 a General Motors, buscando expandir a comercialização de seus veículos em outras regiões inovou a forma que os carros eram vendidos e pela primeira vez terceirizou seus

pontos de vendas a diversos comerciantes e permitiu que os mesmos utilizassem suas marcas e criassem o formato de negócios que hoje se conhece como Concessionárias de Veículos.

A Coca-Cola, segundo Cherto et al. (2006), criou no final da década de 1890 a primeira franquia de indústria (produção e fabricação de algum produto) ao conceder e outorgar licenças e autorizações para empresas e grupos empresariais de porte regionais produzirem e comercializarem seus produtos em determinadas áreas geográficas especificadas em contrato. Esse modelo implementado ainda no século XIX, com pequenas alterações como a compra de algumas fábricas pela empresa ou fusões entre algumas franquias, é basicamente o mesmo utilizado pela Coca-Cola até os dias atuais, demonstrando o quão bem sucedida foi essa estratégia.

A partir do século XX diversas redes de franquias passaram a ser criadas em cima das experiências positivas geradas pelas percursoras nesse sentido. O modelo de Concessionárias de Veículos criado pela General Motors passou a ser utilizada por praticamente toda a indústria automobilística e o formato de concessão de indústrias para produção de produtos foi muito disseminado no engarrafamento e distribuição de refrescos e refrigerantes por todo os Estados Unidos da América.

No século XX, de acordo com Cherto et al (2006), o modelo de expansão de negócios a através de franquias começou a se diversificar:

- 1910: Na década de 1910, mais especificamente no ano de 1916 a rede de supermercados Piggly Wiggly inaugurou sua primeira loja em Memphis Tennessee e criou uma série de inovações para época como ser a primeira rede a precificar e marcar todos os produtos de sua loja e no ano seguinte se tornou a primeira rede franqueadora do mundo do segmento de mercados e mercearias.

- 1920: Nos anos 1920 nascem as primeiras franquias de serviços, com a companhia norte-americana de locação de veículos Hertz em 1921, localizada em Chicago, e a primeira rede de franquias de alimentação fast food em 1923 com a inauguração em Sacramento, na Califórnia, da primeira loja franqueada da A&W Drive In.

- 1930: Nesta década as grandes empresas petrolíferas passaram a terceirizar seus pontos de vendas finais ao consumidor, criando os primeiros postos de gasolina franqueados. Autorizaram seus pdv´s a utilizarem suas marcas, a oferecem outros serviços como oficinas de reparo de veículos e venderem todos os produtos que produziam e distribuíam.

Em 1935, a Rede Howard Johnson lançou as franquias de seus restaurantes e sorveterias e posteriormente passou a conceder também franquias de hotéis.

- 1950: Nesta década foram criadas algumas das principais empresas franqueadoras mundiais existentes no mercado hoje em dia: Burger King, KFC (Kentuchy Fried Chicken), Dunkin Donuts e Mc Donald´s.

A década pós segunda guerra mundial foi um marco para o setor de franquias, quando os combatentes retornaram as suas cidades buscavam oportunidades de trabalho e muitos decidiram empreender, no entanto como não possuíam experiência anterior na formatação, implementação e principalmente gestão de um negócio passaram a buscar marcas que pudessem oferecer esses serviços lhe dando mais confiança para entrar no mundo dos negócios.

Abaixo é apresentada a copilação dos fatos relevantes por década no processo de criação do sistema de franquias.Quadro 1: Histórico e Evolução do Sistema de Franquias

**Histórico do Sistema de Franquias**

| Década | Empresa | Segmento | Fato Relevante |
|---|---|---|---|
| 1850 | SINGER | Comercial | Primeira Concessão de comercialização de Produtos |
| 1890 | GM General Motors | Comercial | Criação de Loja Modelo de Concessionária de Veículos |
| 1890 | Coca-Cola | Industrial | Primeira Franquia de Indústria. Autorização de Produção e Fabricação de Produto |
| 1910 | piggly wiggly | Comercial | Primeira Franquia de Mercearias e Mercados |
| 1920 | *Hertz | Serviço | Primeira Franquia de Serviços. |
| 1920 | **A&W | Alimentação | Primeira Franquia de Fast Food. |
| 1930 | PETROLÍFERAS | Comercial / Serviço | Terceirização dos Ponto de Vendas de Gasolina |
| 1950 | VÁRIOS | Diversos | Boom do Setor de Franquias após a II Guerra Mundial |

*Hertz Rent a Car
**A&W Drive In

Comercial · Industrial · Serviço · Alimentação · Diversos

Fonte: Elaboração Própria com base em Cherto et al (2006) e Fernandes (2010)

## 1.2 Evolução de Conceitos e Características

Com essa evolução do sistema de franquias na década de 1970 os acadêmicos iniciaram o processo de estudos mais aprofundados sobre o sistema de Franchising. Hunt (1972, p.33) apresentou aquelas que considerou às "características básicas nas relações entre fraqueadores e franqueados:

-A existência de um contrato que delimita responsabilidades, direitos e obrigações entre cada uma das partes;
-A existência de uma relação de cooperação forte e contínua entre eles;
-O franqueado opera o seu negócio substancialmente sob a marca e o plano de negócios desenvolvido pelo franqueador."

Em 1976 surgiu uma conceituação um pouco mais elaborada quando Caves e Murphy II (1976, p. 572) definiram o contrato de franquia como " por um período especifico ou não de tempo o proprietário de uma marca registrada concede a uma pessoa ou firma, por alguma razão, o direito de operar sob essa marca com o propósito de produzir ou distribuir um produto ou serviço".

O Professor Paul Rubin (1978 p. 225), definiu de forma mais completa no artigo "The theory of the firm and structure of the franchise contract", que segundo Hoy and Stanworth (2003) é o artigo mais citado na literatura sobre franchising, o sistema de franchising como "... um contrato entre duas firmas, o franqueador e o franqueado. O franqueador é a companhia que desenvolveu algum produto ou serviço para venda; o franqueador é uma firma definida para comercializar esse produto ou serviço em uma localidade em particular. O franqueado paga um certo montante de dinheiro pela autorização de comercializar esse produto." E Rubin (1978 p. 225) prossegue fazendo a distinção legal entre fraqueador e franqueado ao frisar que "A franquia é uma empresa separada e não uma parte do fraqueador, é uma distinção legal e não econômica".

Vaughn (1979 p.12) aprofundou o conceito de Rubin (1978) ao buscar distinguir mais claramente as atribuições das partes envolvidas ao definir o franchising como "...uma forma de relação comercial ou distribuição na qual uma empresa-mãe habitualmente concede a um indivíduo ou uma pequena empresa o direito ou privilégio de fazer negócios de uma forma pré determinada por um certo período de tempo em um local especificado. A empresa-mãe é definida como

franqueadora, a recebedora do privilégio, a franqueada e o direito em si a franquia"

No entanto, essas definições ainda não apresentavam o formato de integração existente na relação entre franqueado e franqueador, o que os autores Curran e Stanworth (1983, p.11) tentaram englobar na sua conceituação de franchising: " Uma forma de negócio essencialmente consiste em uma organização (franqueador) com um pacote de negócio testado focado em um produto ou serviço, entrando em uma relação contratual continua com franqueados, pequenas empresas tipicamente autofinanciadas e gerenciadas independentemente, operando sob o nome do franqueador para produzir e/ou vender produtos e serviços de acordo com formato especificado pelo franqueador." Mesmo tendo sido uma conceituação apresentada há mais de 30 anos a mesma sem mantém muito atual e é utilizada pelos principais autores do tema para definir de forma simplificada o conceito de franchising.

Uma das definições mais completas é a vigente na legislação brasileira que a conceitua como: 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.

Já a conceituação dada pela International Franchise Association através da divulgação de seu artigo "An Introduction to Franchising" (2010, p.5) é que "franquia é um acordo ou licença entre duas partes legalmente independentes que gera:

- Uma pessoa ou grupo de pessoas (franqueados) o direito de mercado sob um produto ou serviço utilizando a marca de outro negócio (franqueador);
- O franqueado tem o direito de mercado sob um produto ou serviço utilizando os métodos operacionais do franqueador;
- O franqueado tem a obrigatoriedade de pagar ao franqueador taxas por esses direitos;
- O franqueador tem a obrigatoriedade de oferecer suporte aos franqueados."

Hoy e Stanworth (2003) explicam que essas definições cobrem as principais variáveis existentes nos estudos modernos sobre franquias, no entanto frisam que esta é apenas o primeiro passo para o desenvolvimento de um modelo capaz de explicar a complexidade e variedade de

cenários existentes na teoria e prática da gestão efetiva de franchising.

## 1.3 Franquia e a Investigação

Entre as décadas de 1970 e 2000 foram realizadas diversos estudos sobre o sistema de franquia como um formato de negócio, porém a maioria deles, conforme explanado por Curran e Stanworth (1999, p.224), são focados em temas definidos como: " na motivação dos franqueados para adotar o sistema de franquias, contratos de franquias, relação entre o franqueador e o franqueado, decisões de precificação e localização geográfica, tendências em redirecionamento de propriedades e questões relacionadas a globalização das franquias." e isso ocorria de acordo os autores supracitados principalmente em função de que a temática envolvendo o franchising não pode ser englobada inteiramente por apenas uma área de estudo, pelo contrário, se estende desde o direito, marketing, economia, empreendedorismo, gestão de pessoas, sociologia, psicologia e teoria organizacional.

A seguir são copilados os principais estudos realizados dentro de cada uma das áreas em questão ao longo dos primeiros 30 anos de estudos sobre franchising, demonstrando o foco em temáticas específicas:

Quadro 2: Relações Artigos Específicos entre as décadas de 1970 e 1990

| Temática | Artigo | Autor(es) | Ano |
|---|---|---|---|
| Franqueadores | .Franchising:Firms,markets,an dintangible assets. | Caves e Murphy II | 1976 |
| Franqueadores | Franchising, Its Nature, Scope, Advantages, and Development | Vaughn | 1979 |
| Franqueadores | The choice of organizational form: The case of franchising | Brickley e Dark | 1987 |
| Franqueadores | Theoretical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations | Carney e Gedajlovic | 1991 |
| Franqueadores | Franchising: Selecting a strategy for rapid growth | Hoffman e Preble | 1991 |
| Franqueadores | Agency theory and franchising: Some empirical results. | Lafontaine | 1992 |
| Franqueadores | The evolution of ownership patterns in franchise systems. | Lafontaine e Kauffman | 1994 |
| Contratos de Franquias | Tying agreements in franchising | Hunt e Nevin | 1975 |
| Contratos de Franquias | The theory of the firm and the structure of the franchise contract | Rubin | 1978 |
| Contratos de Franquias | Contractual arrangements as signaling devices: Evidence from franchising | Lafontaine | 1993 |
| Contratos de Franquias | Contractual arrangements in franchising: An empirical investigation. | Agrawal e Lal | 1995 |
| Relação Franqueador x Franqueado | An evolution of franchisee independence. | Hunt e Jacobs | 1976 |
| Relação Franqueador x Franqueado | The independence of the franchisee entrepreneur. | Knight | 1984 |
| Relação Franqueador x Franqueado | Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts. | Hadfiled | 1990 |
| Relação Franqueador x Franqueado | Franchising and franchisee behavior: An examination of opinions, personal characteristics,and the motives of Canadian entrepreneurs. | Withane | 1991 |
| Relação Franqueador x Franqueado | The franchise relationship: Entrepreneurship or dependence? | Starworth | 1995 |
| Relação Franqueador x Franqueado | Special edition on franchise relationships. | Shane e Hoy | 1996 |
| Decisões de Localização e Precificação | Community Location Decisions By Franchisors: A Comparative Analysis | Bush, Tatham e Hair | 1976 |
| Decisões de Localização e Precificação | The use of initial fees and royalties in business format franchising. | Sen | 1993 |
| Decisões de Localização e Precificação | Within market price dispersion in franchised chains. In: The International challenge—Towards new franchising relationships | Lafontaine | 1995 |
| Tendências em Redirecionamento de Propriedades | The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution. | Hunt | 1972 |
| Tendências em Redirecionamento de Propriedades | Franchising: Promises, problems, prospects. | Hunt | 1977 |
| Tendências em Redirecionamento de Propriedades | The evolution of ownership patterns in franchise systems. | Lafontaine e Kauffman | 1994 |
| Tendências em Redirecionamento de Propriedades | Ownership redirection—Trends in franchising. | Dant, Paswan e Stanworth | 1996 |
| Globalização de Franquias | The internationalization of US franchise systems: progress and procedures. | Walker e Etzel | 1973 |
| Globalização de Franquias | A Comparison of International vs.Domestic Expansion by US FranchiseSystems. | Walker | 1989 |
| Globalização de Franquias | Development in international franchising. | Welsh | 1992 |
| Globalização de Franquias | The internationalization process of franchise systems: A conceptual model. | Eroglu | 1992 |
| Globalização de Franquias | Franchising systems around the globe: A status report. | Preble e Hoffman | 1995 |

Fonte: Autoria própria com base no artigo de Curran e Stanworth (1999)

Seguindo demonstrando a fragmentação dos estudos dentro do sistema de franquia, os professores Young, McIntyre e Green (2000) publicaram um artigo sobre uma pesquisa feita relacionando os 285 trabalhos apresentados em treze anos de conferências da International Society of Franchising entre os anos de 1986 e 1999 visando verificar quais foram os temas analisados nesses trabalhos e chegaram ao seguinte resultado:

-18% Globalização e internacionalização de franquias;
-17% Gestão de franquias;
-16% Assuntos relacionados a relacionamentos nas redes de franquias;
-13% Desempenho e crescimento das redes;
-11% Aspectos jurídicos;
-9% Marketing no sistema de franquias;
-9% Escopo do franchising;
-3% Aspectos econômicos;
-3% Empreendedorismo;
-2% Metodologia.

Após quase 30 anos de estudos específicos dentro de determinadas áreas ou temas, se mostrou necessário o desenvolvimento de um modelo que englobasse todos os aspectos e nuances existentes dentro do sistema de franquias. Um formato que não buscasse realizar a análise do franchising de forma fragmentada, mas sim, de maneira completa. De acordo com Tunnanen (2005) o primeiro modelo a encampar o sistema de franchising de forma inteira foi apresentado por Stanworth e Curran (1999), que ao dividir seu trabalho em níveis de profundidade conseguiu ir de itens mais genéricos e sociais a itens mais específicos de relacionamentos entre as partes.

O modelo de Stanworth e Curran (1999) é dividido em três níveis:

-O macro: Nesse nível aspectos que independem diretamente das duas partes relacionadas (franqueador e franqueado) são considerados como fatores que influenciam diretamente no formato

e desempenho de uma rede de franquias.

Esses fatores: culturais, sociais, políticos e econômicos, vão em maior ou menor abrangência interferir positiva ou negativamente no negócio como um todo, caso tenha uma cultura local que valorize o empreendedorismo e o individualismo, um ambiente econômico organizado, com regras claras e instituições políticas sólidas a tendência é que o franchising prolifere com mais sucesso, no entanto, caso algumas dessas variáveis seja negativa o ambiente vai criando barreiras e pequenos impeditivos para que os negócios prosperem, podendo criar uma situação inóspita para o desenvolvimento de franquias.

-O organizacional: Esse nível está relacionado com o formato do negócio em si, com as estratégias desenvolvidas e implementadas, ações para agregar valor e diminuir custos, ganhos em escala, relações franqueado e franqueadora, fortalecimento de métodos de controles e práticas utilizadas, hierarquização da rede e fatores que interfiram no dia a dia das empresas envolvidas.

-O individual: O franqueado como indivíduo, suas motivações, sua propensão ao cumprimento de normas preestabelecidas, sua capacidade de superar sua eventual inexperiência com treinamentos dos padrões da rede franqueadora, diminuição dos riscos de fracasso por se tratar de um modelo de negócio já previamente testado e o fortalecimento do negócio em função de uma marca consolidada e ganhos de escala nas compras de insumos gerando vantagem competitiva frente a concorrência.

Após elencar os três níveis Stanworth e Curran (1999, p.339) nos apresentou o esqueleto de seu modelo, onde os divide em subitens que tem influência no desenvolvimento e performance e desempenho de cada rede franqueada. Eles elencam quinze subitens que devem ser avaliados e testados individualmente para mensurar o grau de desenvolvimento, o nível de sua importância para o sucesso da rede franqueada.

Quadro 3: Modelo de fatores que influenciam o desenvolvimento de franquias.

Fonte: Stanworth e Curran (1999, p.339)

Os autores citam ainda a importância da inclusão de um item "consumidores" para verificar questões como maior aceitação em função de ser franquia, fortalecimento e lembrança da marca, evolução do atendimento ao cliente e de melhores respostas para os anseios dos mesmos. Frisam também a importância da criação de uma ligação de relacionamento com outras organizações como instituições financeiras e/ou fornecedores para deixar o modelo ainda mais fidedigno com a realidade de uma rede de franquias.

## 1.3 Diferenciação de Sistema de Permissão, Concessão, Licenciamento e Franquias

O MDIC (2005) reuniu um grupo técnico do mais alto nível acadêmico, em especial estudiosos do setor de franquias, em um fórum setorial visando aprofundar o conceito de franquia dentro da dinâmica empresarial brasileira, através da disseminação de conceitos e características fundamentais, particulares e específicas do sistema de franchising. Esse fórum gerou um documento que claramente define e, principalmente, distingue legalmente, no aspecto administrativo e empresarial, os sistemas de permissão, concessão, licenciamento e de Franquias.

### 1.3.1 Sistema de Permissão

O MDIC (2005, p.8) conceitou o sistema de permissão como " Delegação a título precário, mediante licitação, de prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco", portanto se refere a permissão por uma autoridade pública da execução temporária de um serviço por uma entidade de cunho privado, seja ela jurídica ou física, por determinado período de tempo.

Os candidatos para participarem da seleção devem atender todos os requisitos existentes na licitação que delimitará todas obrigatoriedades a serem apresentadas para cumprir o serviço público em questão. Importante frisar que o objeto que está sendo permitido a execução do serviço segue sendo de propriedade da autoridade pública em questão, não estando sendo comercializado em definitivo.

A principal característica no sistema de permissão é que por se tratar de uma autoridade pública buscando uma relação comercial, deve obrigatoriamente obedecer toda a legislação referente a licitações vigentes no momento naquela determinada região, tendo que respeitar todos as suas burocracias e normas, mesmo que isso ocasione uma inflexibilidade nos termos a serem estipulados no relacionamento entre as partes envolvidas.

### 1.3.2 Sistema de Concessão

De acordo com o MDIC (2005, p.8) o sistema de concessão é a " delegação de serviço

público, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresa que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e

risco e por prazo determinado." Diferente do sistema de permissão, na concessão a entidade a ser parceira do órgão público deve obrigatoriamente ser de caráter jurídico, pois o modelo tende a ter seu período determinado de maior duração, exigir questões de comprovação financeira, de experiência e eficiência para gestão do objeto em questão ser da mais alta qualidade e não ocasionar risco a prestação daquele determinado serviço a população como um todo.

No entanto, assim como no sistema de permissão, na concessão o objeto da relação comercial segue sendo de propriedade da entidade pública, sendo permitido apenas a exploração daquele serviço em específico por determinado período de tempo, não sendo sob hipótese alguma uma relação de comercialização em definitivo.

Os pré requisitos para seleção dos candidatos interessados em participar de uma disputa pela concessão da exploração de algum serviço ou bem público tendem a ser muito mais rigorosos que o de permissão, devendo estar todos obrigatoriamente listados no edital de licitação, e comprovarem a idoneidade e capacidade dessa pessoa jurídica em executar com qualidade e dentro do prazo definido o objeto em questão.

Além da obrigatoriedade de obedecer toda a legislação referente a licitações vigentes no momento naquela determinada região, as principais características do sistema de concessão são; que a outra parte, além do órgão público, sempre deve ser uma pessoa jurídica, não podendo ter a participação de pessoas físicas e que os prazos dos períodos determinados pelo edital da licitação tendem a ser de longas durações pois em sua maioria se tratam de relações comerciais e financeiras mais vultosas e com mais riscos financeiros, garantindo assim mais segurança financeira para o executador do serviço.

### 1.3.3 Sistema de Licenciamento

Segundo o Professor Lavieri (2008, p. 18) com o sistema de Licenciamento "ocorre por uma relação contratual de transferência do direito do uso da marca" por terceiros, o MDIC (2005) acrescenta que além do uso das marcas também pode ocorrer o licenciamento de direitos de propriedades intelectuais, que abrange os direitos relacionados às invenções dentro de toda e qualquer atividade humana: de uma música, um livro, ou obra artística até um desenho ou modelo

industrial. O sistema de licenciamento permite que um time de futebol como o Real Madrid licencie sua marca para que uma empresa crie, produza e comercialize canecas, copos e outros produtos pré

determinados contratualmente recebendo alguma compensação financeira fixa ou variável por essa relação comercial.

O processo do sistema de licenciamento é bastante diferente do dois anteriormente citados, de permissão e concessão, por não envolver uma organização pública entre as entidades que estão se relacionamento não exige regras e normas rígidas e burocráticas obrigatórias nas questões envolvem qualquer tipo de licitação. No licenciamento as partes envolvidas, entidades privadas de caráter jurídico ou físico, possuem flexibilidade de negociar profundamente qualquer item que tenham interesse, definindo e estipulando o prazo, a região, a utilização, o formato e questões que considerem importantes no licenciamento do objeto em questão, para que contratualmente estipulem claramente as regras e normas que vão reger está relação comercial.

A principal característica que diferencia o processo de licenciamento é portanto a capacidade das partes definirem de acordo com suas prioridades e necessidades como vão compactuar e acordar o funcionamento dessa relação comercial, podendo se estender dentro de todos os aspectos que queiram desde que permitidos por lei.

### 1.3.4 Sistema de Franquias

Como apresentado anteriormente o sistema de franquias vem evoluindo ao longo dos anos e apresenta um formato de relação comercial muito mais complexo e integrado que os sistemas supracitados. Segundo o MDIC (2005, p8), é o "sistema pelo qual o franqueador autoriza por meio de um contrato, um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços, e, também ao direito de uso de métodos e sistema de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, se que, no entanto, se caracterize relação de consumo, formação de um mesmo grupo econômico ou vínculo empregatício, seja em relação ao franqueado ou seus empregados, ainda que durante o período de treinamento".

Assim como no licenciamento existe uma grande flexibilidade de negociação contratual

entre as partes, no entanto, por ser uma relação comercial que engloba uma gama de fatores substancialmente maior o seu grau de complexidade cresce substancialmente necessitando de um contrato que enumere todos os aspectos e nuances dos mais diversos itens em questão. Apesar dessa liberdade negocial, no Brasil existe a obrigatoriedade de existir regras específicas no contrato entre as partes, franqueador e franqueado, como determina a lei 8955/94.

Esta lei trata especificamente sobre os contratos de franquias empresariais entre pessoas jurídicas e físicas, nas figuras do franqueador e franqueado, descrevendo informações que obrigatoriamente devem ser fornecidos através da Circular de Oferta de Franquia apresentada pelo franqueador com dados da rede e da empresa ao franqueado. Além disso determina como o contrato deve pontuar questões de remuneração, treinamento, supervisão, limites de direitos em uma localidade ou região. Portanto apesar das partes possuírem autonomia negocial, devem sempre buscar respeitar os limites impostos pela lei que regula as relações dentro do setor de franquias.

Uma característica importante de ressaltar na relação entre as partes no sistema de franquia é que no mesmo sempre existe um prazo pré-definido, que pode variar de uma negociação a outra e ser renovado, mas obrigatoriamente deve possuir uma data fim. Assim como nos sistemas de permissão e concessão, o franqueador tende a ter um mecanismo de seleção rigoroso e com requisitos pré-definidos, no entanto possui flexibilidade para fazer alguma alteração ou permitir uma aprovação de algum candidato que tenha se destacado em uma área sem atingir o que se acreditava ser necessário em outra.

Quadro 4: Comparativo Sistemas Permissão, Concessão, Licença e Franquias:

| | Permissão | Concessão | Licença | Franquias |
|---|---|---|---|---|
| **Precariedade** | Precário | Não é precário | Não é precário | Não é precário |
| **Prazo** | Determinado | Determinado (longo prazo) | Variável, porém determinado | Variável, porém determinado |
| **Contratação** | Exige licitação | Exige licitação | Negociação entre as partes | Negociação entre as partes |
| **Disponibilidade** [a terceiros] | Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos pré-determinados | Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos pré-determinados | Processo de habilitação sempre disponível a critério do licenciador | Processo de habilitação sempre disponível a critério do franqueador |
| **Seleção dos candidatos** | Critérios objetivos de escolha pré-definidos | Critérios objetivos de escolha pré-definidos | Critérios objetivos de escolha pré-definidos | Critérios de escolha pré-definidos |
| **Personalidade** | Pessoa física e jurídica | Pessoa jurídica | Pessoa física e jurídica | Pessoa física e jurídica |
| **Divulgação das informações** | Publicidade plena das regras do negócio prévia ao processo seletivo | Publicidade plena das regras do negócio prévia ao processo seletivo | Negociação entre as partes | Publicidade restrita das regras do negócio prévia ao processo seletivo |
| **Restrições** | Quando o objetivo de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento | Quando o objetivo de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento | Negociação entre as partes | Quando o objetivo de delegação não é monopólio de serviço público, é objeto de franqueamento |
| **Fundamentação** | Delegação temporária de prestação de serviços públicos | Delegação temporária de prestação de serviços públicos | Autorização temporária do uso a terceiros de know-how e marcas e produtos/ serviços | Autorização temporária do uso a terceiros de know-how e marcas e produtos/ serviços |

Fonte: MCDI (2005, p. 9)

# Capítulo 2

# Classificação e Segmentação de Franquias

Existem diversas formas de classificar e segmentar as modalidades de franchising, com o intuito de permitir uma mais profunda compreensão das aplicações teóricas e práticas do sistema de franquia dentro de qualquer tipo de negócio.

Mauro (2007, p. 113) explica que " não existe tipo de franquia melhor ou pior. Depende de cada situação, dos objetivos de cada empresa na implantação de seu sistema, ou até da fase da implantação desse sistema." e continua ao frisar a importância e a necessidade de " entender essas diferenças para que a empresa possa melhor utilizá-las no desenvolvimento do seu sistema de franchising."

Em função da ampla variedade existente nos estudos para classificar e segmentar os sistemas de franquia, são apresentadas as seguintes modalidades:

- Segmentação por Gerações de Franquias;
- Segmentação por Canais de Distribuição;
- Segmentação em função do Formato Comercial;
- Segmentação pelo processo de expansão da rede franqueada;
- Segmentação de Franquias com base no Modelo de Remuneração ao Franqueador

## 2.1 Segmentação por Geração de Franquias

A evolução do sistema de franchising desde a sua concepção no século XIX onde uma empresa franqueadora concedia e/ou autorizava a utilização de sua marca, permitia a comercialização de um produto ou serviço para que o franqueado se torna-se seu revendedor/distribuidor em determinada região avançou muito ao longo desse período até os presentes dias.

O modelo de concessão de apenas produtos e/ou serviços para comercialização/distribuição se transformou, segundo McDonald e Burton (2002), na concessão e licenciamento do modelo de negócio como um todo. O franqueador não apenas permite a utilização de sua marca e fornece um produto para comercialização, mas entrega uma concepção completa do negócio a ser implementado pelo franqueado, compartilhando seu "know how" integralmente e não apenas de partes fragmentadas e específicas como era realizado nas relações embrionárias e inciais utilizando o sistema de franchising.

Plá (2001) divide esse modelo de comercialização de formatos de negócios – business format franchising – sem fazer juízo de valor sobre qual o melhor nível o estágio, apenas dividindo as redes em gerações com base na natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada:

### 2.1.1 Franquia de Primeira Geração

Nesta geração se caracteriza pelo licenciamento do uso da marca do fraqueador ao franqueado. É uma forma alternativa de distribuição do produto ao cliente final, sem a garantia de exclusividade de produto e/ou serviço naquela determinada região, ou seja, apesar da utilização da marca do franqueador o franqueado terá que enfrentar a concorrência para fidelizar o consumidor desses itens, pois o mesmo poderá encontrá-lo na concorrência sem a sua bandeira.

Uma das principais características dessa geração é, de acordo com Cherto e Rizzo (1991), é a ausência de ou raros treinamentos, acompanhamentos, suporte operacional ou presetação de serviços diretos do franqueador a rede franqueada.

### 2.1.2 Franquia de Segunda Geração

A evolução da primeira para a segunda geração ocorre principalmente no cerne de suporte operacional, treinamento e prestações de serviço do franqueador à rede franqueada. Nessa geração, como frisa Plá (2001), o franqueado é obrigado a comprar exclusivamente mercadorias e insumos provenientes de seu franqueador, no entanto terá como benefício a exclusividade da comercialização desses produtos e/ou serviços em determinada região acordada entre as partes em contrato.

Neste nível, tanto os royalties quanto taxas de promoção e propaganda já estão embutidos no preço do produto adquirido pelo franqueado junto ao franqueador, sendo assim não existem pagamentos percentuais a parte da compra de mercadorias.

### 2.1.3 Franquia de Terceira Geração

Esta geração tem um formato em que o franqueador oferta a sua rede franqueada não apenas a comercialização de um produto e/ou serviço, ele cria e desenvolve o desenho da operação como

um todo. O nível de suporte operacional, assistência, treinamento e prestação de serviço é contínuo

e ainda mais sólido que na geração anterior; o franqueador auxilia na escolha do ponto, manuais, projetos, auxílio no período de implementação da loja, faz supervisão e acompanhamento com visitas a todas as operações de forma planejada.

Outro fator que diferencia esta geração da anterior é que o franqueado não compra seus produtos e insumos diretamente do franqueador, o que diminui atritos e desgastes na relação, fazendo com que ambos passem a trabalhar em conjunto somando forças para obtenção de melhores resultados para loja franqueada e para rede como um todo.

A principal característica desse estágio é o espírito de integração e parceria entre as partes, o franqueador transmite todo o seu conhecimento operacional a rede franqueada e ambos passam a buscar objetivos e metas conjuntas. O franqueado se sente extremamente integrado a sua empresa-mãe, criando um vínculo por vezes emocional entre as partes, onde passa a defender o franqueador e sentir parte integrante daquela engrenagem. O grau de motivação do franqueado em participar da rede tende a ser muito maior que nas gerações anteriores.

### 2.1.4 Franquia de Quarta Geração

Este nível tende a possuir um profissionalismo apurado em todas as relações entre franqueador e rede franqueada, as obrigações e direitos de cada uma das partes envolvidas exige mais capacitação, maturidade e eficiência do sistema dada ao grau de exigência alimentandos por demandas internas (da rede) e externas (do mercado) que seguem numa vertente crescente.

Uma das características desse estágio é a transparência na relação entre as partes e o acesso da rede franqueada a informações através da criação de conselhos de franqueados que participam, ainda que de forma incipiente e por vezes consultiva, do processo de tomadas de decisão e no desenvolvimento do planejamento estratégico do franqueador para os cenários futuros de curto, médio e longo prazo.

Como existe uma maior integração entre a rede fraqueada e o franqueador é fundamental que o processo de seleção de franqueados seja ainda mais rigoroso para evitar que não ocorra uma contaminação de baixa qualidade na tomada de decisões da empresa e por consequência uma queda de rendimento da franqueadora e da rede franqueada.

Com o alto nível de profissionalismo, participação dos franqueados que estão na ponta do processo,

em contato direito com o mercado e demandas do consumidor final, nas tomadas de decisão da empresa, rigor no processo de seleção e escolha de novos franqueados e extrema qualidade nos produtos e serviços oferecidos as redes franqueadoras de quarta gerão tendem a oferecer menos riscos que as das gerações anteriores.

### 2.1.5 Franquia de Quinta Geração

De acordo com Plá (2001, p.18) " a franquia de quinta geração nada mais é que uma franquia de quarta geração com garantia de recompra da unidade franqueada pelo franqueador, que só é viável quando o ponto comercial ou o imóvel pertence à empresa franqueadora, que o aluga ou subloca ao franqueado. A garantia pode ser formal ou informal. Na recompra formal, suas regras e valores constam no contrato da franquia, depois de serem discutidos entre as partes, ou em alguns casos, o franqueador tem a preferência na compra da unidade franqueada. Já na recompra informal, o compromisso não consta em contrato, mas acaba ocorrendo na maioria das vezes."

A principal vantagem para o franqueado a diminuição drástica do risco frente ao investimento inicial realizado para implementação de sua operação, com essa redução significativa de riscos a chance do fechamento de uma unidade franqueada se reduz substancialmente evitando danos a imagem da marca da franqueadora.

Com a garantia de recompra o eventual nível de insatisfação da rede franqueada tende, segundo Plá (2001) a ser menor que a média em redes não utilizam esse mecanismo, conseguindo assim propagar com mais força as virtudes de sua marca através dos seus principais divulgadores (os franqueados), no entanto a franqueadora se obriga dessa forma a selecionar seus franqueados com ainda mais rigor que na quarta geração, devendo também realizar um estudo mais aprofundado na escolha do ponto de cada operação franqueada, evitando que eventuais erros nesse sentido ocasionem uma série de obrigações de recompra de lojas franqueadas.

Outro ponto a se destacar e que é um diferencial das franquias da quinta geração é a diminuição de contendas judiciais entre franqueadores e franqueados, como frisa Plá (2001, p.19) "as franquias que não operam com a garantia de recompra acabam tendo, na maioria das vezes, conflios jurídicos que tendem a ser onerosos e desgastantes para todos os envolvidos no processo. De um lado, o franqueador se acha responsável pelo sucesso do negócio e acusa o franqueado pelo fracasso da unidade em discussão, enquanto o franqueado responsabiliza o franqueador por não ter aprovado o ponto comercial adequado ou não ter um marketing eficiente".

### 2.1.6 Franquia de Sexta Geração

Tieghi (2011) nos apresenta o conceito do que são as franquias de sexta geração, ao explicar que nelas os são franqueadores capazes de criar e manter redes franqueadas sólidas do ponto de visto financeiro e de desenvolvimento de negócios rentáveis, porém levando em conta uma nova variável na concepção de seu modelo de gestão: a sustentabilidade.

Ribeiro et al (2011, p. 20) explicam que "cabe à franqueadora estabelecer os parâmetros mínimos necessários e regras que serão fundamentais para a sustentabilidade do negócio, ajudando-o a se tornar perene e que seja compreendido por todos os envolvidos."

Nesse estágio a franqueador já incorporou o tema da sustentabilidade na sua essência e é algo intrínseco aos seus valores, sendo que no desenvolvimento de todos os novos projetos como lançamentos de produtos e/ou serviços, atualização da concepção e layout de lojas ou até expansão para novas regiões ainda inexploradas pela rede o fator sustentabilidade será um item a ser analisado tal como rentabilidade, taxa financeira de retorno ou aumento do market share. Ideias e sugestões na área de sustentabilidade deixam de ser algo esporádico, paralelo e secundário para se integrarem ao dia a dia dos negócios, integrando com destaque o planejamento estratégico da franqueadora e da rede franqueada.

A seguir é apresentada a copilação das principais características de cada uma das gerações:

Quadro 5: Características de Gerações de Franquia

| Geração da Franquia | Primeira | Segunda | Terceira | Quarta | Quinta | Sexta |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Formato | Licenciamento de Produtos e/ou Serviços | Licenciamento de Produtos e/ou Serviços | Operação Completa | Operação Completa | Operação Completa | Operação Completa |
| Exclusividade Comercialização Produto em Determinada Região | Não existente. Enfrenta Concorrência em sua região | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Cobrança de Royalties e Fundo de Promoção e Propaganda | Inexistente | Embutidos no preço do produto adquirido do franqueado junto ao franqueador | Estipulados em contrato. Podem ser fixos ou percentuais sob o faturamento da operação franqueada | Estipulados em contrato. Podem ser fixos ou percentuais sob o faturamento da operação franqueada | Estipulados em contrato. Podem ser fixos ou percentuais sob o faturamento da operação franqueada | Estipulados em contrato. Podem ser fixos ou percentuais sob o faturamento da operação franqueada |
| Nível de Treinamento | Inexistente | Incipiente | Satisfatório | Excelente | Excelente | Excelente |
| Suporte operacional | Inexistente | Incipiente | Satisfatório | Excelente | Excelente | Excelente |
| Transferência de Conhecimento em Nível Tático | Inexistente | Incipiente | Satisfatório | Excelente | Excelente | Excelente |
| Grau de Integração no Relacionamento Franqueador x Franqueado | Inexistente | Baixo | Alto | Muito Alto | Muito Alto | Muito Alto |
| Participação na Tomada de Decisão da Empresa | Inexistente | Inexistente | Mínima, através de sugestões pontuais | De média a alta através de participação em Conselho de Franqueados | De média a alta através de participação em Conselho de Franqueados | De média a alta através de participação em Conselho de Franqueados |
| Garantia de Recompra | Não | Não | Não | Não | Garantia contratual ou informal | Garantia contratual ou informal |
| Sustentabilidade | Inexistente | Inexistente | Valorização do tema Sustentabilidade pode ocorrer em ações pontuais e específicas | Valorização do tema Sustentabilidade pode ocorrer em ações pontuais e específicas | Valorização do tema Sustentabilidade pode ocorrer em ações pontuais e específicas | O conceito de sustentabilidade é inerente em todas as decisões da empresa |

Fonte: Autoria Própria com base em Plá (2001) e Tieghi (2011)

## 2.2 Segmentação em Função do Tipo de Canal de Distribuição

O Professor Leite (1991) buscou classificar e segmentar as franquias de acordo com a forma que a mesma poderia ser analisada em função do tipo do seu canal de distribuição, outros teóricos como Cherto et al (2006) e Mauro (2007) aprofundaram a classificação criando a divisão segundo apresentando abaixo.

### 2.2.1 Franquia de Produto

Neste tipo de franquia o franqueado comercializará exclusivamente produtos produzidos e/ou distribuídos pelo seu franqueador, ou de outros fabricantes que são indicados, autorizados e licenciados formalmente, tendo seus processos de produção e qualidade sido supervisionados e aprovados pelo franqueador. O ponto de venda ao consumidor final, sob responsabilidade legal do franqueado, deverá portanto revender apenas os produtos especificados pelo seu franqueador sob risco de perder seu contrato. Neste formato, apesar da exclusividade na compra por parte do franqueado, o franqueador pode, em casos específicos, revender seus produtos para outros canais de venda sem ser a rede franqueada.

### 2.2.2 Franquia de Distribuição de Produtos

Neste tipo de franquia o franqueador não é o responsável direto ou indireto pela produção da mercadoria final como na franquia de produto. O cerne que difere esse tipo de franquia está na centralização e total controle da distribuição por parte do franqueador, ele gere diretamente o canal de distribuição dos produtos pela rede franqueada e não mais a produção dos mesmos.

O franqueador faz uma rigorosa seleção de empresas para se tornarem seus fornecedores, determina quais são os produtos destes fornecedores serão homologados e autorizados a serem comercializados a sua rede franqueada, os franqueados irão realizar seus pedidos e compras através de um sistema ou canal de pedidos sugeridos pelo franqueador. Os pedidos feito pelo franqueado podem ser entregues diretamente no ponto de venda pelo fornecedor homologado da rede ou via centros de distribuições de propriedade do franqueador, isso dependerá do formato escolhido para

gestão logística de cada empresa. Existem casos de franquias de alimentação em que os

franqueadores passam uma lista de produtos homologados pela rede, para caso um de seus fornecedores direitos falharem na entrega (ou por falta de produtos ou com atrasos) não deixar a operação franqueada desabastecida, nessas situações o franqueado poderá mediante autorização especial comprar tais insumos faltantes em outras distribuidoras, desde que respeitando as marcas de produtos definidas pelo franqueador.

Umas das principais características desse tipo de franquia é portanto a controle dos canais de distribuição logísticos por parte do franqueador e a obrigação do mesmo em homologar fornecedores capazes de atender eficazmente as demandas da rede franqueada. Nas franquias de distribuição de produtos é possível identificar claramente todas as partes envolvidas: o fabricante, o atacadista ou distribuidor e todos os seus revendedores exclusivos.

### 2.2.3 Franquia Industrial

Esse tipo de franquia está diretamente relacionada ao aspecto logístico da produção e fabricação de um ou série de produtos de acordo com as necessidades regionais da empresa-mãe de revenda e comercialização. O franqueador passa a franquear, nesse caso, a produção de sua linha de produtos para o franqueado, quando transferirá todo o conhecimento, tecnologia, fórmulas, know how, assistência técnica e apoio operacional para a que a unidade franqueada possa produzir a mercadoria final com o padrão e qualidade adotado em toda a rede.

O franqueado poderá apenas produzir produtos especificados e autorizados pelo franqueador, devendo seguir todos os procedimentos e regras de fabricação em cada um deles para que não haja alteração na concepção inicial daquele produto. Como algumas empresas utilizam o modelo de franquia industrial com o intuito de aumentar sua capacidade fabril e expandir por diversas regiões sem ter que alocar recursos diretamente para isso, o franqueador deverá supervisionar minuciosamente o processo produtivo para que não exista nenhum tipo de alteração ou erro no produto final.

A principal característica desse tipo de franquia é a “terceirização” de uma unidade fabril do franqueador ao franqueado, onde o mesmo seguirá todas as normas e regras de produção definidas em contrato. Esse modelo franquia é muito usado por grandes empresas de refrigerantes que para conseguir amplificar as regiões de alcance de seus produtos franquearam a sua produção e logística

aumentado significativamente sua capacidade produtiva e de atender as demandas do mercado consumidor nas mais diversas partes do globo.

### 2.2.4 Franquia de Serviços

Empresas que criaram formatos e conceitos de negócios estruturados, sólidos, com resultados e aceitação de mercados expressivos estão buscando padronizar esses processos para que possam se expandir para outras regiões através do franqueamento dessa experiência bem sucedida de prestação de serviços . Nesse modelo, diferente dos anteriores, a transferência de conhecimento é o cerne central do relacionamento entre as partes, pois o franqueado oferecerá ao consumidor final um serviço que deverá seguir o padrão de excelência pré estabelecido pelo franqueador, para que isso seja possível a integração, o suporte operacional, a assistência prestada e, principalmente, o treinamento oferecidos pelo franqueador ao franqueado devem contínuos e eficientes para que não exista risco de erros na prestação do serviço final.

Como nesse caso o "produto" final a ser vendido pelo franqueado ao consumidor final não será uma mercadoria física, mas sim a prestação de um serviço, que gerará algo de difícil mensuração da qualidade realizada no mesmo, é fundamental que o franqueador crie mecanismos de controle e aferição de satisfação do cliente sobre a forma como foi atendido para evitar falta de padronização e reclamações que possam atingir a marca como um todo.

A principal objetivo desse tipo de franquia é, segundo Mauro (2007, p. 115), "criar um canal exclusivo para expansão de serviços desenvolvida" pelo franqueador, que possibilitem aumentar o seu mercado consumidor final através da disseminação crescente da prestação de serviços pela sua rede franqueada.

Os principais tipos de negócios que adotam esse formato de franquia são os de ensino de línguas, limpeza comercial, residencial ou de determinados artigos como carros, sofás e afins, prestação de serviços de manutenção de equipamentos, realização de reparos, consertos, serviços de massagens, estéticos, ou seja, tudo que em uma relação comercial entre fraqueado e consumidor final o objeto seja um serviço.

### 2.2.5 Franquia Pública

O tipo de franquia pública que é citada por Mauro (2007) pode ser uma franquia de serviço

ou produto e dependendo da legislação da localidade em questão poderá seguir o modelo de licitações, permissões e concessões como já apresentado nesse trabalho ou se em países em regiões mais flexíveis seguir requisitos híbridos, algo como um meio termo entre um simples contrato de franquia e a burocracia necessária em um processo licitatório.

A principal característica nesse segmento é que o franqueador seja uma empresa pública, que fragmentará e franquear parte de seu objeto fim para uma pessoa de carácter privado, seja ela física ou jurídica, para através de remuneração previamente determinada possa realizar aquela demanda com mais eficiência que a empresa-mãe.

No Brasil os Correios são o principal caso de empresa pública que se tornou uma franqueadora ao comercializar franquias de postos de atendimento ao cliente, que hoje já possui muitos outros produtos e serviços agregados aumentando ainda mais a função da operação franqueada dentro do negócio da empresa. Alguns bancos públicos possuem projetos de operações franqueadas para alcançar pequenas localidades que não são financeiramente viáveis a abertura de agências completa, essas operações prestariam serviços básicos, porém importantes, ao consumidor fim e, caso fosse necessário o mesmo seria encaminhado a uma agência própria.

### 2.2.6 Franquia Social

O Professor Mauro (2007, p. 115) conceitua a franquia social como " um projeto social de sucesso para quem deseja expandir nacional e até internacionalmente, vendendo seu know how para a implantação do mesmo em outras entidades" E segue explicando ao dizer que "é uma maneira de multiplicar sucessos nas áreas sociais e evitar tanto desperdício de recursos com projetos fracassados e ineficientes".

O conceito de franquias sociais visa amplificar a gama de projetos de cunho social geridos de forma profissional, eficiente e duradoura para gerar programas que efetivamente alcancem as metas e resultados estipulados nas suas concepções. Essa amplificação de um projeto bem sucedido pode ocorrer através da replicação de mecanismos usuais em operações de franquias empresariais, utilizando ferramentas já comprovadamente capazes para padronizar e elevar a qualidade dos procedimentos realizados em cada caso específico.

A relação entre franqueador e franqueado pode funcionar rigorosamente da mesma maneira que em franquias empresariais, sendo o franqueador uma Organização Não Governamental (ONG) ou uma empresa que oferece um modelo de gestão social para empresas interessadas em atuar no

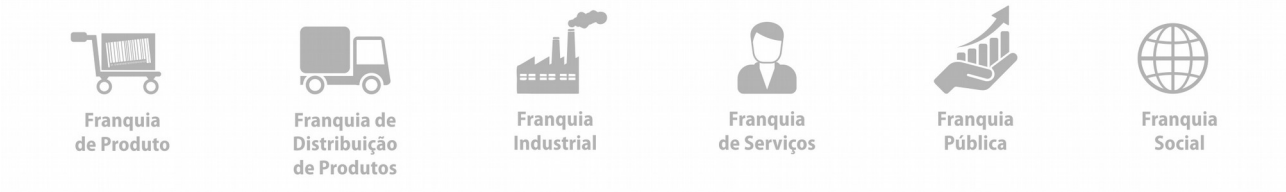
terceiro setor, que ofertará para seus franqueados que podem ser pessoas físicas, jurídicas ou outras ONG´s um modelo formatado de negócio social a ser operados e geridos pelo mesmo, inclusive com responsabilidades jurídicas e legais. A forma de pagamento por essa transmissão de conhecimento em franquias sociais não necessariamente será financeira, em alguns casos sim, mas em forma de parceria, de divulgação da marca e até mesmo de forma gratuita visando a expansão de determinado projeto em regiões até então não alcançadas.

Abaixo é apresentado um quadro que delimita as principais características de acordo com cada tipo de franquia.

Quadro 6: Segmentação em função do canal de distribuição

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

| Segmentação | Responsabilidade Produção | Franqueador | Franqueado | Foco no negócio |
|---|---|---|---|---|
| | Franqueador ou fornecedores licenciados | Franqueador pode revender seus produtos em outros canais sem ser a rede franqueada | Irá comercializar exclusivamente produtos produzidos e/ou licenciados pelo franqueador | Comercialização de Produtos |
| | Terceiro homologados pelo franqueador | Controla o canal de distribuição. Podendo realizar a entrega ou homologar fornecedores específicos | Deverá comprar seus produtos e/ou insumos em fornecedores homologados pelo franqueador. | Foco na logística e na cadeia de distribuição dos produtos. |
| | Franqueado | O franqueador passa a franquear, nesse caso, a produção de sua linha de produtos para o franqueado | O franqueado poderá penas produzir produtos especificados e autorizados pelo franqueador, devendo seguir todos os procedimentos e regras de fabricação em cada um deles para que não haja alteração na concepção inicial daquele produto. | Foco na Produção do Produto Seguindo rigorosas regras apresentadas pelo franqueador |
| | Franqueado | O franqueador deve treinar continuamente seu franqueado para manutenção da qualidade do serviço prestado | O franqueado será um prestador de serviço ao consumidor final. A responsabilidade sobre o mesmo é sua | Prestação de Serviço |
| | Franqueado | O franqueador será uma empresa pública que irá ofertar a prestação de um serviço ao consumidor final através de sua rede franqueada | Além da necessidade do cumprimento das regras do setor de franquias, nesse caso o franqueado deverá cumprir também as normas referentes a relações comerciais com o setor público vigentes naquela localidade | Prestação de Serviço |
| | Franqueado | Irá transmitir o conhecimento na gestão de projetos sociais bem sucedidos. A remuneração recebida não necessariamente será financeira. | O franqueado irá replicar projetos sociais bem sucedidos utilizando ferramentas comprovadamente capazes de gerar os resultados esperados. | Projetos Sociais |




Fonte: Autoria Própria com base em Mauro (2007)

## 2.3 Segmentação de Franquias pelo formato do Ponto Comercial

O consenso que o ponto comercial é fator preponderante para o sucesso de qualquer empresa que tenha atendimento direito ao público e que necessite um fluxo contínuo de clientes, para conseguir atender suas expectativas de faturamento através da venda ou prestação de um serviço direta ao consumidor final. Em franquias essa máxima não é diferente, pelo contrário a escolha de um ponto para uma loja franqueada é um dos temas mais importantes para uma franqueadora no

processo de análise de expansão se sua marca, quase tão importante quanto a escolha do candidato que virá a se tornar seu franqueado.

Ribeiro et al (2011, p. 145) afirmam que "ponto certo é aquele que gerará fluxo de pessoas e visibilidade de marca e produtos ao negócio, de forma a condizer com os gastos ocupacionais gerados por ele. É aquele que o custo-benefício seja interessante e viável para o modelo financeiro do negócio"

Dada a importância do ponto comercial nos resultados de uma redefranqueada, existem alguns estudiosos como Mauro (2007) e Schwartz 2009 que classificam as franquias de acordo com o formato de utilização do ponto comercial na implementação e instalação de uma operação franqueada.

### 2.3.1 Franquia Individual

O sistema de franquias individuais é o modelo padrão utilizado pela maior parte das franqueadoras no mercado atual, no qual o ponto comercial é escolhido especificamente de acordo com as demandas da operação, sem vinculação com outras lojas ou negócios previamente existentes na naquela localidade ou na redondeza. A escolha do ponto deve levar em conta todas as peculiaridades da operação, observando todos os detalhes necessário na execução do projeto arquitetônico padrão da rede franqueadora, para que mantenha a vinculação de identidade da marca nessa operação, assim como em todas as outras da rede e permitindo que o seu layout facilite o funcionamento na prática da mesma.

Umas das principais características do modelo de franquia individual é a exclusividade da operação naquele determinado ponto, não sendo permitido a divisão do espaço para a comercialização de produtos e mercadorias de outras marcas, mesmo sendo essas parceiras e não concorrentes diretas do seu negócio.

### 2.3.2 Franquias Combinadas

Esse modelo ocorre quando duas operações de franquias distintas são implantadas em um mesmo ponto comercial, duas marcas com formatos de negócios diferentes trabalhando conjuntamente em uma mesma localidade com intuito de agregar valor e comodidade ao consumidor final.

Mauro (2007, p. 116) cita que "a combinação pode chegar a uma integração total dos negócios, isto é, instalando uma franquia dentro da outra, sendo sempre uma a receptora e a outra, a doadora". Essa combinação pode surgir de um anseio de um franqueado de duas marcas diferentes que acredite que ambas tenham públicos-alvo similares e tem negócios complementares ou de uma decisão estratégica de empresas franqueadoras que analisem os perfis das marcas, dos consumidores, dos produtos, dos layouts das lojas e acreditem que haverá uma convergência na combinação dos dois formatos de negócio.

A modalidade da franquia combinada oferecem muitas vantagens em potencial para as operações que se juntem; divisão de gastos com aquisição de pontos comerciais, custos de cessão de direito e locação, divisão de custos de manutenção e cotidianos das operações, fortalecimento na busca de melhores pontos comerciais, sinergia de marcas agregando valor as mesmas, aumento da capacidade de atração de consumidores, portanto diminuindo gastos e aumentando faturamento gerando uma melhora significativa na rentabilidade e lucratividade de cada umas das operações envolvidas na parceria.

A principal desvantagem para o franqueado é o risco de perder identidade junto ao cliente de sua marca e ter alguma dificuldade na fidelização deste em médio e longo prazo, já para as redes franqueadoras existe o risco de compartilhamento, mesmo que indireto, de estratégias internas da sua empresa. Questões de controles internos, procedimentos, padrões, regras, métodos, estratégias de vendas e marketing de sua empresa vão estar acessíveis para que a empresa parceria os utilize da forma que melhor entender.

As franquias combinadas são utilizadas em diversos modelos de negócios como postos de gasolina que possuem franquias de operações de alimentação e serviço, em hotéis de possuem franquia de alimentação, roupas e joias em suas instalações, em operações de alimentação que criam pequenas "praças de alimentação" com restaurantes, lojas de fast food e de sobremesas sem um mix que concorra entre si.

No entanto, como existe uma interposição de trabalho de duas culturas empresariais distintas, é necessário, como cita Mauro (2007, p. 118), " um período de testes para avaliar o resultado do projeto-piloto, para então dar seguimento à expansão conjunta". Uma vez com o modelo piloto testado e aperfeiçoada, as redes franqueadores podem replicar a parceria realizada em suas marcas para criação de outras lojas combinadas sem maiores riscos de problemas de relacionamento futuro.

### 2.3.3 Franquia de Conversão

Este modelo de franquia ocorre quando um empresário transforma sua operação própria independente e uma operação franquiada de uma determinada rede franqueadora, devendo o empresário adaptar toda sua loja e ponto comercial aos padrões utilizadas e exigidos no modelo de negócio do franqueador. Um projeto arquitetônico deve ser desenvolvido pelo escritório de arquitetura homologado do franqueador, tentando utilizar ao máximo a estrutura existente do ponto o empresário para que haja uma convergência de estruturas e por consequência uma otimização nos gastos de obra, diminuindo o custo de transferência para o franqueado.

O principal risco para o franqueador nessa modalidade de franquia é, de acordo com Mauro (2007) são os vícios que este empresário trará de sua antiga forma de trabalhar para a rede franqueada, podendo, conforme em alguns casos, ter problemas de adaptação a cultura empresarial existente na rede franqueadora. O empresário estava, antes da conversão, acostumado com possuir o poder e autonomia para toda qualquer decisão sem precisar de autorização ou consulta a terceiros, no entanto a partir dessa parceria deverá se submeter a rígidas regras e normas impostas pelo modelo de negócio da franqueadora.

As vantagens para o franqueador é receber um franqueado já com experiência quanto a freguesia no local, de gerir uma equipe de colaboradores, de ter que fazer fluxos de caixas e controles financeiros e de gestão, quanto ao saber das dificuldades de se empreender e sobreviver em um mercado extremamente concorrido e relacionado a um ponto já testado, podendo fortalecer diferenciais no ponto e corrigir erros estruturais na utilização independente do empresário.

Para o franqueado é a possibilidade de entrar em uma rede com métodos e ferramentas já testados, recebendo uma marca que tende a ser de maior relevância, o suporte de equipes de supervisão operacionais e nas áreas estratégicas como marketing e vendas, tendo a tendência a aumentar seu faturamento, rentabilidade e por consequência lucros.

### 2.3.4 Franquia Shop in Shop

Esse modelo de franquias possibilita ao franqueado implementar uma operação com área bastante reduzida para o interior de sua loja principal. O usual é que essa operação agregada a loja seja um quiosque, ou até mesmo um corner, com o intuito de comercializar produtos, mercadorias e/ou serviços que preferencialmente tenham sinergia com a marca principal. No entanto, existem casos dessa modalidade que a marca agregada não tem relação direta com o mix de produtos da

marca mãe, sendo o seu objetivo fim oferecer um outro produto ou serviço que indiretamente atraia mais clientes e consumidores a operação principal.

Assim como no modelo de franquias combinadas, é obrigatória a autorização por parte dos franqueadores para esse tipo de parceria entre duas marcas, devem ser criados projetos pilotos para evitar problemas em maiores escalas.

Esse formato é muito utilizado por grandes lojas de departamentos que colocam quiosques de determinadas marcas, de forma provisória ou continua para oferecer algum tipo de diferencial aos seus clientes, grandes redes de mercados também costumam ofertar uma gama de serviços para atrair e fidelizar os seus consumidores demonstrando que ele pode resolver o máximo de coisas em um único lugar.

O principal intuito da modalidade de franquia shop in shop é atrair o maior número de clientes possível e ofertar uma variedade de produtos e serviços que ele não conseguiria encontrar em uma loja individual, com isso aumentando o faturamento de ambas operações e possibilitando uma maior rentabilidade para os parceiros envolvidos.

### 2.3.5 Franquia Miniunidade

Segundo Mauro (2007, p. 119) a franquia de miniunidade "é uma derivação da franquia individual, em que o franqueador ou diminui a linha de produtos ou elimina qualquer processamento local, reduzindo assim a área necessária para operação da unidade".

As redes franqueadoras tendem a criar opções de miniunidade, com modelos de lojas substancialmente menores, quiosques, corners ou até carrinhos visando atender necessidades de algumas situações específicas como;

- Necessidade de operações mais enxutas, que tenham custos de implementação mais baratos e com mais rápida capacidade de retorno;
- Necessidade de cortar custos operacionais no dia a dia da loja;
- Diminuir a dependência de colabores e funcionários, com uma equipe mais enxuta o franqueado consegue gerir diretamente sua operação;
- Entrada em áreas já ocupadas por outras marcas e loja, porém com grande fluxo que oferecem uma boa oportunidade de negócio;
- Entrada em mercados consumidores menores, que ainda não comportam uma loja completa da marca;

- Trabalhar no formato shop in shop em grandes magazines ou mercados, garantindo uma maior visibilidade para marca e um bom faturamento por metro quadrado;
- Maior flexibilidade de deslocamento, em caso de carrinhos ou até mesmo unidades móveis é possível se deslocar entre eventos ou localidades de grande fluxo para ir, literalmente, em busca do seu cliente;

O formato de miniunidade não deverá substituir a modalidade de franquia individual, no entanto, possibilita ao franqueador atingir consumidores que utilizando apenas lojas físicas padrões não conseguiriam e dá mais flexibilidade a marca de trabalhar em demandas e situações específicas que necessitem de respostas mais rápidas.

Essa modalidade permite que pessoas com menor poder aquisitivo e com menos capacidade de investimento participem de processos seletivos para se tornarem franqueados de marcas já consolidadas no mercado. Com isso o franqueador tem a possibilidade de atrair um novo perfil de franqueados que até então não tinham condições de se candidatarem para essas oportunidades, pessoas que por vezes dedicarão mais tempo e esforço para o sucesso da operação franqueada pois aquela provavelmente será a sua principal, se não a única, fonte de renda.

### 2.3.6 Franquia Virtual

São as modalidades de franquias sem a necessidade de um ponto comercial pré estabelecido, funcionam em uma estrutura doméstica utilizando sites e estruturas virtuais para o desenvolvimento de suas atividades. Essas franquias sem ponto comercial definido, que podem ser chamada também de domésticas podem ser redes prestadoras de serviço ou de comercialização de produtos exclusivos em lojas virtuais através do e-comerce.

De acordo com GIBRAN E TOMEDI (2014, p. 293) “ nos modelos de franquias baseados em comércio eletrônico, por exemplo, o franqueador disponibiliza ao franqueado um site particular e uma quantidade de produtos (limitados pelas cláusulas contratuais) passíveis de comercialização no próprio endereço virtual. A publicidade geralmente é promovida pelo próprio franqueado a fim de que ele possa fidelizar novos clientes ao seu estabelecimento virtual.”

Uma das principais vantagens desse modelo de franquia sem a existência de uma estrutura de ponto comercial, mesmo que móvel como são permitidas nas miniunidades, são seus valores de investimento inicial e também seus custos operacionais mensais, permitindo o aumento substancial da rentabilidade dessa operação em relação a outras modalidades de franquias.

A seguir quadro com uma breve descrição de cada um dos formatos e tipos de segmentação dos pontos comerciais, suas principais vantagens e desvantagens:

Quadro 7: Vantagens e desvantagens de cada segmentação de ponto comercial

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

| Segmentação | Formato | Vantagens | Desvantagens |
|---|---|---|---|
| | Loja individual em Ponto Comercial escolhido em consenso entre franqueador e franqueado | Fortalecimento de Marca através de Projeto Arquitetônico Padrão. Franqueadora monta a loja de acordo com a suas demandas e necessidades | Dependendo da localização uma loja individual pode acarretar um alto custo, seja de investimento inicial ou com o custo ocupacional mensal da operação. |
| | Parceria entre duas Redes Franqueadoras para a utilização de um mesmo ponto comercial por duas marcas | Divisão de gastos de aquisição do ponto, divisão dos custos ocupacionais mensais, sinergia de marcas, maior apelo de atração de clientes e aumento de rentabilidade operacional | Risco de perder a identidade junto ao seu cliente. Para as franqueadoras existe a questão do compartilhamento de informações privadas com outra rede. |
| | Loja autônoma e independente que se transforma em uma operação franqueada | Franqueado já com experiência prévia no setor. Ponto comercial já testado, oferecendo informações do que se corrigir e diminuindo riscos no negócio. Para o franqueado a vantagem é entrar em uma rede com métodos testados e uma marca consolidada. | Existe o risco para a marca franqueadora, que o antigo empresário que se tornou um franqueado traga para dentro da marca os vícios e erros que cometia anteriormente. Para o franqueado é necessário um processo de adaptação a perda de autonomia. |
| | Uma operação menor funciona dentro de uma operação mãe | Redução de custos ocupacionais. Maior capacidade de atração de clientes. Aumento de Rentabilidade de Ambas as Operações. | Risco de perder a identidade junto ao seu cliente final. |
| | É uma loja com tamanho substancialmente menores. Caracterizado por quiosques, corners ou operações móveis | Diminuição do investimento inicial de implementação e do custo ocupacional mensal. Flexibilidade para deslocamento. Entrar em mercados consumidores menores que ainda não conseguem absorver uma loja padrão. | Necessidade de diminuir o mix de produtos da operação original. Em alguns casos não conseguir transmitir integralmente a identidade da marca. |
| | Loja sem estrutura física. Sua base é site na internet. | Diminuição extrema de investimento inicial de implementação da loja e de custos ocupacionais mensais. | Falta de contato direto com seu público consumidor. Possibilidade de maior dificuldade de transmitir eficazmente a identidade da marcar. |

Fonte: Autoria Própria com base em Mauro (2007)

## 2.4 Segmentação pelo processo de expansão da rede franqueada

O modelo de segmentação de franquias de acordo com o processo definido pela franqueadora para expansão de sua rede franqueada e pelo grau de controle que a mesma possuirá diretamente sobre seus franqueados é apresentado e utilizado por Leite (1991), Dahab (1996), Redecker (2002), Mauro (2007) e Schwartz (2009).

### 2.4.1 Franquia Unitária

Este é o modelo mais utilizado hoje em dia pelas franqueadoras para comercializarem suas franquias, permite que o conceito de operação desenvolvido seja expandido de forma organizada e sólida sem perder a identidade da marca.

Mauro (2007, p. 125) define que a modalidade de franquia unitária ocorre "quando é cedido o direito de implantação de e operação de uma unidade específica em determinado lugar exclusivo". Neste caso o franqueador e o franqueado vão definir contratualmente qual será o raio de ação permitido para a gestão daquela unidade franqueada, se a mesma terá exclusividade ou preferência na abertura de outras lojas dentro desse limite pré-determinado.

Caso o franqueado possua a preferência para abertura de novas lojas em determinada região, tiver um desempenho adequado e condições financeiras para abrir mais lojas, é possível que possua mais de uma franquia unitária, desde que esteja dentro dos planos de expansão do franqueador para aquela determinada localidade. O Plano de Expansão deverá ter sido elaborado em cima de um amplo estudo de mercado, demonstrando a capacidade ou não para abertura de novas lojas sem afetar os resultados operacionais das antigas lojas.

Se for o caso do franqueado querer, tiver capacidade operacional e financeira para seguir crescendo e sua região demonstrar demanda para abertura de novas lojas o franqueador pode incentivar que ele passe a ser proprietário de diversas franquias, ou franquias múltiplas, dando o próximo passo no processo de segmentação através da expansão.

### 2.4.2 Franquias Múltiplas

Neste formato o franqueado com anuência e incentivo do franqueador passa a possuir mais de uma franquia unitária da marca, ele poderá crescer e desenvolver sua rede local de acordo com a sua capacidade operacional e financeira e de acordo com a demanda existente pelos produtos e

serviços oferecidos no seu raio de ação.

Cada tipo e modelo de negócio, principalmente em função do grau de complexidade na gestão, definirá o número máximo de franquias que cada franqueado poderá ter sem perder o controle e rentabilidade sobre as unidades. As redes estão sendo cada vez mais rigorosas na análise da quantidade do limite de unidades por franqueado em função de diversos casos verificados de crescimento desordenado que por vezes prejudicaram até operações antigas que eram extremamente rentáveis.

O processo de multiplicação de franquias deve ser feito de maneira extremamente organizada e seguindo a risca o plano de expansão definido pelo franqueador, com isso evitando erros de dimensionamento do mercado consumidor. É fundamental a profunda verificação da capacidade operacional e de gestão do franqueado ou rede poderá transformar uma pessoa extremamente satisfeita com a marca em função da rentabilidade de sua loja em um franqueado que obtenha resultados operacionais não tão benéficos e que no final se arrependa de ter feito aquela expansão.

### 2.4.3 Franquia Regional

Segundo Mauro (2007, p. 126) a modalidade de franquia regional ocorre "quando é cedido o direito de implantação e operação do número de unidades que determinada região comporta – por exemplo o município de São Paulo, estado de Ceará etc." No caso o franqueador concede através de contrato de franquia específico o direito e autorização ao franqueado a possibilidade de atuar em determinada área geográfica previamente acordada.

Plá (2001) explica que o direito de contrato de franquia regional na maior parte das vezes não permite ao franqueado fazer o sub franqueamento da marca sob hipótese alguma, ele deverá arcar com capital próprio e ser o responsável financeiro e legal de todas as unidades franqueadas planejadas, no prazo definido em comum acordo com franqueador, dados estes que estarão expressos no contrato realizado entre as partes envolvidas.

O formato de pagamento das taxas de franquias inicial se diferencia um pouco do formato usual cobrado na modalidade de franquias individuais, neste caso o franqueado paga o valor normal para uma unidade franqueada mais um valor pré-definido pelo direito de ser uma franquia regional e uma quantia na extra na abertura de cada nova loja conforme o plano de expansão traçado entre as partes.

Uma característica que diferencia o modelo de franquia regional das outras previamente citadas nesse trabalho é a necessidade da criação de um plano de expansão regional que realize um aprofundado estudo de mercado naquela localidade visando delimitar exatamente quantas unidades franqueadas deverão ser abertas, em quais prazos, a ordem de abertura das lojas para que não haja uma precipitação de nenhuma das partes envolvidas criando um sério risco na continuidade dessa parceria a longo prazo. O plano de expansão pode ser revisado ao longo do tempo e com o consentimento de ambas as partes, estando todos de acordo com novas realidades e oportunidades apresentadas pelo mercado, poderá o franqueado abrir lojas mais rapidamente ou alterar a ordem pré-definida de abertura de lojas, mas é importante que se esgote o crescimento geográfico mais próximo antes de se partir para abertura de lojas mais longínquas, como cita Plá (2001, p. 117), " o primeiro passo deveria ser conquistar comercialmente um bairro, depois um bairro vizinho e, a seguir, outros bairros. Somente após conseguir ter uma operação totalmente eficiente é que deveria se partir para outra cidade. O mesmo processo ocorre em relação a outros estados e, em casos excepcionais, até outros países. Mas nunca se deve esquecer que só se deve atacar o objetivo seguinte após a conquista do primeiro"

A modalidade de franquias regionais pode ocorrer também em casos específicos de expansões internacionais da rede para países de pequena dimensão geográfica e populacional, que não consigam absorver muitas unidades franqueadas. Neste caso a complexidade do plano de expansão e das negociações contratuais é muito maior em função das peculiaridades e especificidades que envolvem a abertura de lojas em um outro país.

O processo de escolha e seleção por parte do franqueador para encontrar o franqueado regional ideal deve ser muito mais rigoroso do que o realizado para avaliar o candidato a uma franquia unitária. A capacidade gerencial e financeira de um franqueado regional deve ser consideravelmente superior a um franqueado unitário, pois terá que ter lastro financeiro para abertura de uma gama de lojas e capacidade técnica de gerir uma equipe de gerentes e supervisores que estarão presentes no dia a dia de cada uma das operações. Os franqueadores, nessa situação, não estão buscando um franqueado para ficar dentro da operação sendo um gestor operacional, mas um que consiga liderar uma equipe de pessoas que realizará essa função individualmente, exercendo o papel de "proprietário", em cada uma das unidades franqueadas sob responsabilidade daquela determinada região.

A principal desvantagem dessa modalidade de franquia é, segundo Mauro (2007, p. 126) " a concentração de um território inteiro na mão de um franqueado. A longo prazo, o franqueador

normalmente lamenta ter negociado essas áreas e muitos tentam recomprá-las, quando há sobra de recursos. Outra desvantagem é a que o franqueador colocará gerentes para administrar suas unidades, perdendo uma das grandes vantagens do sistema de franquias, que é a garra do franqueado à frente da unidade." Plá (2001, p. 118) vai na mesma toada, ao frisar que " uma das grandes desvantagens no caso das franquias regionais é que o franqueado acaba absorvendo muitas tarefas e contrata gerentes para as unidades, ficando afastado do dia a dia da operação da loja".

Além do fator da ausência da presença direta do franqueado na operação, os franqueadores devem sempre analisar aprofundadamente quais serão os efeitos dessa estrutura administrativa que o franqueado regional terá que montar para gerir suas unidades em sua rentabilidade final, tendo em vista que será um custo extra bastante significativo frente aos já pré-definidos na modalidade de franquia unitária. Em função disso o ideal é que antes do franqueador começar a realizar diversas parcerias de franquias regionais, que faça um teste, uma experiência, com um franqueado em específico, caso esta seja bem sucedida pode passar a replicar esse caso para o resto da rede.

A garantia contratual de um crescimento rápido e dentro de um prazo determinado, a não necessidade de capitalização própria, o risco compartilhado em uma expansão em determinada região são as principais vantagens para as redes franqueadoras que optam por realizar parcerias de franquias regionais visando a abertura de novas unidades franqueadas.

Como a maior parte dos contratos de franquias regionais não dá permissão para o que o franqueado faça o sub franqueamento da marca, as redes franqueadoras passaram a criar a modalidade de desenvolvimento de área, onde o franqueado além de ter a autorização para abertura e implementação das unidades próprias tem o direito de sub franquear a marca dentro do seu território.

### 2.4.4 Franquia de desenvolvimento de área

A grande diferença da modalidade de franquia regional para a franquia de desenvolvimento de área é que o franqueado tem autonomia na forma de atuação em determinada localidade pré-definida, podendo escolher pela abertura de unidades próprias da marca franqueada ou desenvolvimento de parceiros para abrirem lojas dentro de sua região de atuação.

A relação entre as partes envolvidas, franqueador e franqueado de desenvolvimento, será definida em um contrato de desenvolvimento de área que delimitará todas as obrigações, deveres e direitos dos envolvidos com o foco na expansão da rede para aquela região. Para cada loja própria

que o franqueado de desenvolvimento abrir deverá ser realizado um contrato individual e separado dos outros previamente existentes, cada unidade franqueada terá seu contrato específico. As franquias comercializadas pelo franqueado de desenvolvimento dentro de sua região para franqueados unitários terão seus contratos assinados diretamente com a rede franqueadora, portanto a relação comercial será diretamente entre franqueado unitário e franqueador, sendo o franqueado de desenvolvimento um intermediário desse processo. Dessa forma não existe legalmente uma atividade de sub franqueamento, mas a intermediação na comercialização de uma franquia unitária com o franqueador.

Essa liberdade que o franqueado de desenvolvimento tem lhe permite comercializar franquias, seguindo o plano de expansão da rede para aquela região, para pessoas que tenham o perfil buscado pelo franqueador lhe permite aumentar suas receitas sem precisar se descapitalizar e dessa forma está diluindo seus riscos com o franqueado unitário. Ao invés do franqueado de desenvolvimento ter que realizar o investimento inicial para abertura de uma nova loja e manter uma estrutura administrativa para gerir essa operação, o mesmo obterá uma nova receita financeira, inicial e continua, através da taxa de franquia e depois faturamento da loja unitária franqueada dentro de sua área de atuação.

A forma de remuneração realizada entre o franqueador e a franquia de desenvolvimento será definida entra as partes em contrato, no entanto o formato usual utilizado nesse tipo de parceria permeia que o franqueado de desenvolvimento pagará uma taxa de franquia na assinatura do termo, terá direito a uma porcentagem dos valores que o franqueador receber na comercialização de franquias unitárias dentro de sua região e a um percentual sob a remuneração (royalties) que a operação do terceiro pagar a rede franqueadora. Em suas operações próprias o franqueado de desenvolvimento pagará taxas, royalties e fundo de promoção e propaganda ao franqueador como qualquer outra operação franquiada, a não ser em caso de uma negociação específica que resulte em uma condição especial pontual.

Em função dessa remuneração mensal recebida das unidades franqueadas dentro da sua área de atuação, o franqueado de desenvolvimento deverá prestar um serviço de suporte operacional a estas operações, fazendo supervisão contínua das lojas, observando se os padrões da rede estão sendo cumpridos, realização de treinamento pré-inauguração e treinamentos contínuos para que a unidade franqueada esteja dentro do formato especificado pela rede e tenha resultados operacionais adequados. A definição das atribuições do franqueado de desenvolvimento e do franqueador no suporte ao franqueado unitário deverá estar detalhadamente descrita do contrato entre as partes para

evitar sobreposição de trabalhos ou ineficiência no acompanhamento de cada uma dessas operações na região em questão.

Tal qual na modalidade de franquias regionais, o processo de escolha do franqueado de desenvolvimento deverá ser extremamente rigoroso, pois além do perfil capaz de gerir diversas lojas, esse candidato deverá estar apto a captar novos franqueados para sua região e principalmente ter condições de coordenar uma equipe de suporte operacional para os franqueados unitários sob sua tutela.

As vantagens atribuídas ao modelo de desenvolvimento de área para o franqueador são as mesmas das relacionadas na modalidade de franquia regional; rápido crescimento e abertura de lojas franqueadas em determinadas regiões, ausência da necessidade de investimento de capital próprio e o compartilhamento do risco do insucesso com o franqueado de desenvolvimento. Uma diferença nesse formato é a diminuição do trabalho de supervisão e acompanhamento realizado pela rede franqueadora naquela determinada região, pois parte dessas funções devem ser assumidas e realizadas pelo franqueado de desenvolvimento que será remunerado por isso.

Mauro (2007, p.127) frisa que nessa modalidade "as desvantagens são menores do que na franquia regional, pois o franqueador tem mais facilidades de troca de desenvolvimento de área se este não cumprir o cronograma de abertura de unidades, ou se não der o apoio adequado aos franqueados de seu território. Lembre-se de que os contratos individuais são assinados com o franqueador. Nesse caso, as unidades individuais estão, na sua maioria, sendo administradas por franqueados e não por gerentes contratados".

Para o franqueador uma outra desvantagem na adoção desse modelo é criação de mais um nível hierárquico em sua estrutura, pois de todas as formas será necessário todas as equipes que atendem operacionalmente as franquias unitárias e se cria mais um nível, que apesar das vantagens previamente descritos, cria dentro da mesma empresa duas formas distintas de atender a rede franqueada o que pode causar erros, ruídos de comunicação e insatisfação por parte de alguns franqueados.

### 2.4.5 Franquia Máster

Segundo Riesterer (2001) no modelo de franquias unitárias, franquias regionais ou franquias de desenvolvimento de área a relação entre o franqueador e seu franqueado tem muito menos integração de responsabilidades e esforços para a evolução da rede em uma determinada localidade

do que na modalidade de máster franquia.

Na modalidade de máster franquias o franqueado também terá o direito de atuar apenas em determinada região pré-definida, no entanto recebe ainda mais autonomia, liberdade e responsabilidade que no modelo adotado por franquias de desenvolvimento de áreas. O franqueado máster terá direito a abrir lojas próprias individuais e comercializar franquiais individuais para terceiros, porém aqui com o direito de sub franquear a loja, ou seja, o contrato de franquia entre o franqueado unitário deverá ser assinado com o franqueado máster.

O franqueado máster poderá não apenas sub franquear operações individuais dentro de sua região de autonomia, mas caso conste em seu contrato com a rede franqueadora, terá autorização para utilizar todas as modalidades de expansão supra citadas, franquia regional e franquia de desenvolvimento de área, podendo criar um formato de hierarquia próprio de acordo com intuito de atingir objetivos estipulados nos planos traçadas previamente com a franqueadora.

Na estrutura utilizada nas parcerias de franquia máster, o franqueador confia na capacidade financeira, de pessoal e de gestão do franqueado máster para realizar a expansão de sua rede dentro da região determinada de maneira eficiente e eficaz para atingir os resultados operacionais previamente acordados.

O grau de importância na seleção do franqueado por parte do franqueador cresce a cada modalidade apresentado dentro da segmentação de franquia de acordo com o formato de expansão escolhido, dentro da máster franquia como o nível de autonomia e responsabilidades de seu franqueado é ainda maior que nas anteriormente citadas, pois além de todas as características necessário para gestão dos níveis operacionais e táticos agora o franqueado precisa conseguir gerir o conceito do negócio do ponto de vista estratégico. A escolha é tão delicada, pois a dependência do sucesso do negócio da franqueadora naquela determinada localidade está diretamente ligada a habilidade e eficiência do máster franqueado em entregar os resultados esperados pela rede, como cita Riesterer (2001, p. 48) “o sucesso do franqueado em um sistema de franquias máster, depende da capacidade do máster franqueado desenvolver um sistema de franquia de sucesso.” e frisa que para diminuir a dependência e o risco, o contrato de máster franquia deverá estabelecer resultados operacionais mínimos que caso não atingidos devem ter cláusulas específicas que autorizem a franqueadora realizar uma troca de parceiro naquela determinada localidade.

O modelos de franquias máster podem ser utilizadas em regiões do país que a rede franqueadora, mas a forma que é mais utilizada é para o processo de internacionalização da marca para um país que ainda não possui atuação. Dessa forma, segundo Mauro (2007, p. 128), “a

franquia máster é utilizado quando o franqueado se expande internacionalmente, pois ela deverá sofrer adaptações mais fortes ao país onde se implanta e também deverá seguir a legislação local. Nesse caso, é melhor desenvolver alguém no país que passe a ser o franqueador naquele território, devendo absorver toda a cultura e capacidade do franqueador original".

Essa absorção de cultura e de capacidade do franqueador original que o Mauro (2007) fala está diretamente relacionada a fundamental necessidade de um treinamento substancial ao franqueado máster para garantir o seu sucesso e do sistema de franquia naquele país ou região. Como o franqueado realizará um papel de franqueador, a troca de conhecimento, informação, know how, desenho dos processos, formatos e tudo que se refira a gestão de uma unidade franqueada e da rede como um todo deve ser compartilhada exaustiva e continuamente para diminuir os riscos da expansão. A importância e complexidade do treinamento nesse segmento de franquia deverá atingir um nível até então não necessário, o franqueador deverá treinar seu franqueado em todos os aspectos para reproduzir o seu modelo de rede franqueadora inteira em uma outra nação.

Outro fator que deve gerar cuidados especiais na concessão de uma franquia máster são os canais de distribuição que a rede utilizará para atender suas novas unidades franqueada, em especial se for o caso de uma internacionalização. O plano de expansão deverá estudar e analisar bem as opções para abastecimentos dos franqueados naquela região, se através de produção local própria, homologação de fornecedor local para atender o sistema de compras da rede, parceria com fornecedores atuais para entrega das mercadorias e produtos na nova localidade atendida ou a busca pela hipótese que melhor se encaixe com o formato do negócio e com as oportunidades ofertadas nesse quesito na nova região. A possibilidade da centralização do canal de distribuição sob o controle do franqueado máster pode ser estudada, no entanto em casos de problemas contratuais e necessidade de troca de franqueado essa situação poderá criar complicações, aumentando o grau de complexidade para substituição do parceiro que, por ventura, não atingir as metas e objetivos traçados para o negócio.

A remuneração dessa modalidade de franquia tem um formato um pouco distinto das anteriormente citadas, na assinatura do contrato de parceria o franqueado máster paga um valor acordado entre as partes de acordo com o potencial oferecido pelos limites do território que está sendo negociado, quão mais alto for a capacidade de abertura de lojas e geração de caixa aquela região oferecer maior será a taxa a ser paga por esse direito. Além dessa quantia inicial o franqueado máster remunera o franqueador continuamente com um percentual pré-definido sobre o todo o faturamento, valores recebidos como taxa de franquias ou royalties, gerado pela rede tutelada

pelo franqueado. De acordo com Mauro (2007) este percentual não costuma exceder os 20% do que o franqueado máster arrecada mensalmente.

Os principais riscos e desvantagens da adoção desse modelo de expansão por parte de uma rede franqueadora:

-O alto investimento necessário para estruturar e preparar a empresa nos períodos de desenvolvimento do projeto;

-O alto investimento na operacionalização do projeto, visando oferecer o suporte operacional necessário ao franqueado máster;

-Custo de captação de um franqueado máster é incomparavelmente superior ao de um franqueado padrão;

-Criar mais um nível hierárquico dentro de sua estrutura empresarial;

-Concentrar um território inteiro (que por vezes pode ser extremamente rentável) na mão de apenas um franqueado máster;

-Perder o controle efetivo sobre grande parte da empresa e por consequência de sua rede franqueada.

Em função dessa gama de riscos e fatores complicadores o franqueador deve sempre estudar e analisar profundamente, caso a caso, antes de iniciar o processo de expansão por franqueados máster. Caso após esse estudo opte por utilizar essa modalidade, o franqueador deverá realizar uma parceria modelo para testar todas variáveis existentes evitando que eventuais problemas contaminem a empresa como um todo.

Como vantagens desse modelo tenha a possibilidade de uma expansão internacional mais rápida, com uma pessoa motivado e com interesse direto no sucesso do negócio gerindo essa operação em outra região, a fragmentação e divisão do risco e a possibilidade de crescer exponencialmente o seu número de unidades franqueadas em outra localidade (que a rede ainda não está presente) sem a necessidade de um investimento tão alto quanto seria com lojas próprias ou unidades franqueadas autônomas.

A seguir a copilação dos principais segmentos de franquia de acordo com parâmetros de expansão geográfica.

Quadro 8: Segmentação por Expansão Geográfica

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

| Segmentação | Unid. | Área geográfica | Autonomia franqueado | Vantagens | Desvantagens |
|---|---|---|---|---|---|
| | Única | Raio de Ação de uma Loja | Muito pequena | Baixo custo de captação de franqueados. Franqueados a frente do negócio. Lojas mais rentáveis pelo acompanhamento direto do proprietário | Necessidade de relacionamento direto com número muito grande de franqueados. Crescimento mais lento da rede franqueada. |
| | Duas ou mais | Raio de Ação de suas Lojas | Muito pequena | Demonstra um alto grau de satisfação do franqueado com a rede. Baixo Custo de Captação de novos franqueados, pois já está na rede. Franqueado já conhece o modelo e regras do negócio. | Aumento do custo operacional e administrativo para o franqueado. Risco maior de ineficiência na loja pelo não acompanhamento direto pelo franqueado |
| | Várias | Um bairro, cidade ou estado dependendo do potencial e do mercado consumidor | Pequena. Pode existir uma negociação especial para cobrança de taxas e royalties. Liberdade para abrir lojas dentro da região estabelecida | Rápido crescimento e abertura de lojas franqueadas em determinadas região, ausência da necessidade de investimento de capital próprio e o compartilhamento do risco do insucesso com o franqueado. | Ausência da presença franqueado em lojas, concentração de grandes áreas territoriais na mão de um franqueado e a perda de rentabilidade nas unidade franqueadas em função da necessidade de maior equipe administrativa |
| | Várias | Um bairro, cidade ou estado dependendo do potencial e do mercado consumidor | Média. Franqueado tem autonomia na forma de atuação em determinada localidade, podendo escolher pela abertura de unidades próprias ou por terceiros em sua região. Não pode sub franquear | Rápido crescimento e abertura de lojas franqueadas em determinadas região, ausência da necessidade de investimento de capital próprio e o compartilhamento do risco do insucesso com o franqueado de desenvolvimento, diminuição dos custos de supervisão operacional | Criação de Novo Nível Hierárquico dentro da estrutura da empresa, concentração de grandes áreas territoriais na mão de um franqueado. |
| | Várias | Um grande região geográfica, vários estados ou na maior parte dos casos um país. | Grande. O franqueado máster terá direito a abrir lojas próprias individuais e comercializar franquiais individuais para terceiros, porém aqui com o direito de sub franquear | Compartilhamento de Riscos, diminuição do custo de investimento inicial para uma expansão internacional, rapidez e agilidade na expansão para nova localidade. | Alto investimento de estruturação, alto investimento em suporte operacional, alto custo de captação de franqueado, criação de mais um nível hierárquico dentro da empresa, Concentrar grande território apenas na mão de um franqueado, Perder o controle efetivo sobre parte da empresa |

Fonte: Autoria Própria com base em Riesterer (2001) e Mauro (2007)

## 2.5 Segmentação de Franquias com base no Modelo de Remuneração ao Franqueador

Existe também um modelo de segmentação de franquias de acordo com o formato de remuneração que o franqueador recebe como compensação a toda a gama de serviços prestados a rede franqueada. A modalidade da remuneração poderá variar de acordo com o modelo e estratégia de negócios adotado pela rede franqueadora, que direcionará em comum acordo com seus franqueados qual será a forma mais adequada para remuneração daquela relação comercial.

Lobão (2003) e Mauro (2007) classificam as franquias com base no modelo de remuneração ao franqueado as dividindo em três formas:

### 2.5.1 Distribuição

Nesta modalidade de franquia, não existe cobrança explícita de taxa inicial na assinatura do contrato ou de remuneração mensal por royalties fixos ou variáveis, o sistema franqueado remunera o franqueador diretamente e exclusivamente pela compra de um produto, mercadoria ou prestação de serviço.

Esse tipo de remuneração é muito utilizada por franquia de confecções e cosméticos com o intuito de passar a impressão ao seu franqueado que é uma franquia mais barata e que ele será menos onerado que em outras que realizam a cobrança de royalties. No entanto, é fundamental lembrar, que nenhum serviço é prestado gratuitamente pelo franqueador ao franqueado, portanto caso a cobrança desses valores não estejam estipuladas em contrato e sejam realizadas de forma clara e transparante devem estar embutidos no preço final das mercadorias adquiridas pelo franqueado.

Mauro (2007, p. 129) cita que "é impossível para um franqueador ter um bom sistema de franchising e não cobrar taxa de franquias, royalties e taxa de publicidade. Além disso, muitas vezes o franqueador, embutindo as receitas para implantar e administrar a rede no custo do produto fornecidos, acaba aumentando a incidência de impostos sobre as receitas".

O franqueado, sempre que vivenciar esse tipo de formato de cobrança pelo seu franqueador, deverá verificar o custo de sua mercadoria frente ao valor de venda da mesma, buscando identificar se sua margem é satisfatória e lhe dá condições de gerar resultados operacionais adequados com o estimado para o período. Caso contrário, deverá tentar identificar quanto do valor da mercadoria é de efetivo preço do produto e quanto é para remuneração do sistema franqueador, tendo em vista

que por vezes poderá estar pagando mais do que se realizasse o pagamento direto de taxa de franquia, royalties e fundo de promoção.

A franqueadora deverá observar se a opção por esse tipo de sistema de remuneração efetivamente lhe é vantajoso, pois por vezes devida a concorrência do mercado e pressão para o barateamento do produto não consegue repassar, dentro do valor de sua mercadoria comercializado ao franqueado, todo o custo que tem para manutenção e suporte de toda a sua rede franqueada, gerando desta forma prejuízos contínuos para a empresa.

### 2.5.2 Franquia Pura

Nesse caso a empresa franqueadora oferece toda sua expertise, seus padrões, técnicas, tecnologias, manuais, conhecimento, ou seja, presta todo o suporte operacional necessário para que seu franqueado possa instalar, implementar seu negócio e o gerir dentro dos padrões da rede como o máximo de excelência possível, em contrapartida receberá como remuneração uma taxa de franquia inicial na assinatura do contrato e mensalmente os royalties.

A remuneração mensal através dos royalties realizado pelo franqueado ao franqueado poderá ser realizado de três formas:

Royalties fixo: Na assinatura do contrato entre as partes é estipulado um valor fixo mensal para remunerar a prestação de serviço contínua que o franqueador presta ao franqueado. Independente do faturamento e/ou rentabilidade da operação franqueada, o valor seguirá sempre sendo o previamente estabelecido.

Royalties variável: O contrato de franquia definirá um valor percentual sob o faturamento mensal da unidade franqueada para que o franqueado remunere o franqueador em cima do montante que sua operação vender.

Royalties mistos: Alguns franqueadores incluem em seus contratos de franquia os royalties mistos, que são a junção do fixo com o variável, para se resguardar de sonegação de faturamento por parte do franqueado. Nesse caso existirá um valor mínimo a ser remunerado ao franqueador, mais um percentual sobre o faturamento se o mesmo atingir determinado valor especificado no contrato firmado entre as partes.

Esse formato de remuneração é muito utilizado por franqueadores de operações prestadoras

de serviço e de alimentação, que não possuem uma mercadoria própria para que possa receber sua remuneração através dela. Nesse caso o franqueador não recebe nenhum percentual do valor pago aos fornecedores homologados para abastecimento da rede franqueada.

### 2.5.3 Franquia Mista

Nessa modalidade de remuneração do franqueador existe uma junção dos dois modelos anteriormente apresentados, o franqueado pagará uma taxa de franquia na assinatura do seu contrato, mais os royalties mensais e separadamente os valores provenientes da compra de mercadorias e produtos para seu estoque.

Dentro da franquia mista, fica claro para todo o sistema franqueado a existência de uma separação do que se paga efetivamente pelo serviço prestado pela franqueadora a unidade franqueada e do produto vendido pela franqueadora a seu franqueado. Essa separação de pagamentos proporciona uma relação de custos mais transparentes entre as partes o que poderá evitar desgastes na parceria a médio e longo prazo.

A seguir quadro que apresenta as principais características e diferenças entre os tipos de franquia classificados de acordo com a remuneração do sistema.

Quadro 9: Segmentação de Franquia pelo sistema de Remuneração

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

| Segmentação | Franquia Distribuição | Franquia Pura | Franquia Mista |
|---|---|---|---|
| Forma de Remuneração | Franqueado paga o franqueador exclusivamente pelos produtos e mercadorias | O franqueador é remunerado pelo franqueado exclusivamente através do pagamento da taxa de franquia na assinatura do contrato e dos royalties mensais | Franqueado remunera ao franqueador separadamente as taxas de franquias e royalties dos valores pagos pela compra de produtos e mercadorias para seu estoque. |
| Cobrança de Royalties | Não existe a cobrança de royalties a parte. Os royalties estão embutidos no preço do produto | Cobrança de taxa de franquia é royalties é o único recebimento que a rede franqueadora possui. | Cobrança de Royalties remunera apenas o sistema de franquias. O pagamento da fabricação de produtos é feita separadamente pelo franqueado |
| Vantagens | O franqueado por vezes tem a percepção de estar pagando menos mensalmente. Gerando uma maior satisfação em não ter que pagar, diretamente, os royalties. | Não existe desgaste entre o franqueado e o franqueador na relação de compra e venda de mercadorias. O foco da remuneração é no atendimento prestado pela franqueadora a sua rede franqueada. Diminuição de riscos financeiros para o franqueador. | A transparência na relação entre franqueador e franqueado. O franqueado saberá exatamente quanto está pagando pelo produto e qual o valor gasto no sistema de franquia |
| Desvantagens | Falta de transparência na relação entre as partes. Franqueado não saberá quanto efetivamente paga por seus produtos e quanto destina para remuneração do sistema | O franqueador não possui controle dos pagamentos do franqueado a sua rede de fornecedores homologados. Risco do franqueado ficar sem produto por falta de pagamento, dificuldade de negociação por envolver uma terceira parte. | Percepção do Franqueado de estar pagando uma conta a mais que em redes de distribuição que não cobram diretamente os royalties |
| Redes que mais utilizam o modelo | Redes de vestuário, acessórios e cosméticos | Redes de Alimentação e Prestação de Serviços | Maioria da redes que possuem a fabricação de produtos a serem comercializados nas unidades franqueadas. |

Fonte: Autoria Própria com base em Lobão (2003) e Mauro (2007)

# Capítulo 3

# Relações Institucionais em uma Rede Franqueada

Esse capítulo abordará o formato das relações internas existentes dentro de um sistema de

franquia, focando principalmente nos aspectos e questões inerentes ao relacionamento da empresa franqueadora para com o seu grupo de franqueados. Grande parte do sucesso de uma rede franqueadora e sua marca depende diretamente de como as partes envolvidas nesse processo trabalham conjuntamente como uma equipe, de forma comprometida e integrada com o objetivo comum de crescer juntos com uma parceria sólida e duradoura que proporcione o desenvolvimento desse sistema de franquia com um todo.

Spinelli et al. (2004) cita a importância dos relacionamentos entre franqueador e franqueado ao afirma que "nossa crença é que além de todos os sistemas, planilhas, e, tecnologias, o fator fundamental para o sucesso de franquias é a compreensão que a aliança franqueador-franqueado é uma relação de comercial íntima." Portanto, além de todos os fatores operacionais fundamentais para o correto funcionamento de uma rede franqueada, seus padrões, sua cadeia produtiva, a escolha dos seus franqueados e todos outros aspectos anteriormente citados o relacionamento entre as partes é extremamente importante para que essa relação comercial seja sólida, duradoura e extremamente bem sucedida.

A dinâmica da relação comercial entre franqueadores e franqueados é fonte de estudos em função de suas peculiaridades frente a outros tipos de parcerias comerciais, como nos demonstra Grunhagen e Dorsch (2003) , o formato do relacionamento e a dependência entre as partes se difere sensivelmente de qualquer outro tipo de relação empresarial. A forma com que franqueados e franqueador em conjunto interagem para explorar as oportunidades de mercado em cada região, lidam e reagem em momentos de conflitos e desgastes, se comunicam formal e informalmente e definem suas estratégias e planos para o futuro podem ser fatores preponderantes para se criar uma parceria que efetivamente tenha capacidade de atingir o potencial que dela se espera.

Diferentemente de outras relações comerciais, as relações em um sistema de franquias são muito mais pessoais, como citam Dant, Weaven e Herigton (2008) ao apresentar os aspectos de relações interpessoais, e, por consequência, passionais, trazendo muito das imperfeições humanas para dentro desse relacionamento. É uma parceria que envolve sonhos, onde o franqueador oferece ao franqueado um formato de negócio que o propicie buscar seus desejos materiais, alcançar seus objetivos profissionais, sustentar aos seus e ter uma vida confortável.

Os relacionamentos existentes entre franqueador e franqueados lembra muito o de uma grande família, com brigas, desentendimentos, pazes, momentos extremamente felizes, momentos tristes, egoísmo, culpa, paz, harmonia e gratidão, não necessariamente nessa ordem apresentada.

Apesar desse relacionamento emocional, a gestão de uma rede franqueadora deve buscar ser

sempre extremamente profissional e eficiente, os franqueados precisam dos seus franqueadores no desenvolvimento do formato da operação, trabalhar aspectos logísticos, elaborar estratégias de marketing e gerir o modelo de negócio a tornar as unidades o mais rentáveis possível e o franqueador depende do trabalho direto do franqueado em sua loja para que com o sucesso das mesmas possa receber as taxas e percentuais que remuneram o sistema, portanto existe uma dependência gigantesca nessa relação comercial e por isso a torna tão próxima e cheia de altos e baixos.

Os momentos de baixa no relacionamento, geram conflitos que por vezes não podem ser resolvidos apenas pelas partes, precisando ser interpelados em vias judiciais para o mesmo seja de alguma forma finalizado. Segundo Spinelli et al. (2004) quase 50% das redes franqueadoras tem demandas judiciais em algum ponto de sua existência, ou sendo acionado pelos seus franqueados ou os acionando pela mais diversas razões imagináveis, no entanto esse alto número demonstra exatamente o quão delicada essas relações podem se tornar.

## 3.1 Dinâmica do Relacionamento

A dinâmica do relacionamento pode, segundo Spinelli et al. (2004), ser divida em uma série de diferentes componentes, que só podem ser efetivamente analisados e estudados quando são integrados em um único sistema. Apesar das questões específicas e pontuais de cada uma dessas partes, existe uma interconexão das mesmas na formação do todo no relacionamento entre as partes envolvidas.

### 3.1.1 Geração de Riqueza

Qualquer uma das partes envolvidas em um sistema de franquias visa em curto, médio ou longo período gerar e ocasionar ganhos financeiros. O franqueador visa expandir e fortalecer sua marca com abertura de diversas lojas franqueadas na região pré-definida pelo seu plano de expansão, tendo para isso criado e investido recursos em uma estrutura física, de colaboradores e de parceiros para suportar esse crescimento planejado. Investiu de acordo com seu plano de expansão, para que possa ser remunerado e possuir ganhos compatíveis com o montante gastos e com os valores anteriormente planejados.

O franqueado, por sua vez, investiu em uma ou mais lojas – dependendo do formato de parceria e acordo pactuado contratualmente com o franqueador – com o intuito de utilizando o know how, formato de negócio e marca da franquia possa dentro do período previsto pelo franqueador obter o retorno sobre o seu investimento inicial e seguir possuindo uma rentabilidade operacional que lhe remunere pelo custo de oportunidade do capital investido.

Como Morison (1997) lembra, a unidade franqueada normalmente são geridas exclusivamente por um empreendedor e sua capacidade de gerar riqueza e valor utilizando o treinamento e conhecimento oferecido pelo franqueador dependerá diretamente do seu perfil, habilidades e personalidade para absorver os ensinamentos e conseguir seguir o modelo de negócio testado e com resultados concretos.

O principal problema nos relacionamentos referente a geração de riqueza ocorre quando alguma operação franqueada não está obtendo resultados e lucros conforme o esperado pelas partes envolvidas. Nessa situação o franqueado irá ao franqueador buscar explicações e apresentar as suas teorias, na maior parte das vezes culpando eventuais erros do franqueador, de quais são as razões para que a loja não esteja com a performance que era imaginado.

O franqueador observará a média de suas operações, caso a maioria esteja obtendo resultados melhores, com rentabilidades maiores que a loja que está tendo dificuldades buscará no desempenho pessoal do franqueado como gestor o que está acontecendo para que aquela unidade franqueada esteja com um desempenho pior que o restante da rede.

É possível que em casos de resultados operacionais em unidades franqueadas abaixo do esperado, a responsabilidade pelos erros que ocasionaram essa situação sejam das duas partes, o franqueado sem experiência e preparo para gerir uma empresa, administrar colaboradores e reclamações de cliente, que o franqueador não esteja prestando o serviço de suporte operacional adequado, erro na escolha de pontos, do perfil do franqueado sem sintonia com o negócio do franqueador e muitos outros motivos podem ter ocasionado essa situação.

Em situações como essas, mais do que buscar culpados, as partes devem tentar conversar e estruturar táticas e estratégias conjuntas para melhorar o desempenho da loja, contando com o comprometimento e esforços das partes para atingir das metas estabelecidas. É fundamental para o franqueador possuir franqueados que estejam satisfeitos e com negócios saudáveis financeiramente e é imprescindível para o franqueado gerir uma operação que lhe remunere adequadamente pelo trabalho e esforço empreendido nela.

### 3.1.2 Comunicação

Comunicação é fundamental em qualquer tipo de relação pessoal e/ou comercial e no caso de relacionamentos em sistemas de franquias não seria diferente. Qualquer ruído na comunicação pode gerar crises e problemas imensuráveis, uma conversa ou boato mal interpretado podem ter efeitos devastadores em pequena ou médica escala, um e-mail mal interpretado – onde o receptor interpretou a mensagem diferente da forma que o emissor quis produzir – pode causar desgastes de grandes proporções, portanto a comunicação tem papel preponderante no relacionamento entre franqueador e franqueado.

Segundo Konstantopoulos e Sakas (2014), a interação e comunicação dentro de um sistema de franquia é extremamente complexo e difícil de se realizar através de procedimentos concretos o que requer tanto do franqueador quanto do franqueado estar ciente da necessidade de encontrar maneiras de conseguir conversar e trocar informações de maneira formal e informal para conseguir convergir em temas delicados e evitar problemas desnecessários.

O franqueador deve criar mecanismos e ferramentas de comunicação que permitam que a rede converse continuamente sem dificuldade, com todo o aparato tecnológico existente hoje no mercado, a rede deve estabelecer claramente os canais a serem utilizados para quais fins com o intuito de organizar todas as informações emitidas e recebidas. Devem existir ferramentas de comunicação formal para temas de maior importância e relevância e outras formas que fomentem a comunicação informal entre todas as partes envolvidas no sistema visando fortalecer os laços de relacionamento existentes.

Quão mais integrado, eficiente e transparente os mecanismos de comunicação funcionarem, melhor será o processo de compartilhamento da informação e percepção de sentimento de fazer parte de um grupo, de ser uma peça da engrenagem. O feedback que o franqueado recebeu de um consumidor final pode ser uma oportunidade para toda a rede e por isso todas as informações devem ser transmitidas e analisadas por todos os envolvidos.

Tanto franqueador quanto franqueado devem trabalhar em conjunto e continuamente para que comunicação entre eles ocorra da maneira mais cordial, respeitosa e completa o possível, permitindo que esta agregue valor ao relacionamento contratual e comercial existente entre eles, usando os mecanismos de comunicação ao seu favor e da integração necessária entre as partes para o sucesso da marca franqueada.

### 3.1.3 Marca

Kotler (1991, p.442) definiu marca como " nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinações dos mesmos, destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, assim como os diferenciar da concorrência." Além dessa identificação, as marcas hoje são identificas como ativos estratégicos da empresa, quase como objetos vivos que possuem relações diretas com o consumidor final, mexendo com seu imaginário, seus desejos e vontades, podendo ser efetivamente um gerador de prazer ou satisfação momentâneo.

Em uma visão mais centrado no modelo e formato do negócio, Aaker (1991) explica que a marca não é apenas um ativo estratégico de possa uma empresa, mas também, a sua principal vantagem competitiva frente ao mercado e em especial aos seus concorrentes. O franqueado ao buscar uma empresa franqueadora para ser parceiro, está procurando uma empresa que lhe ofereça um modelo de negócio organizado, prático e rentável, que lhe dê condições de ter o retorno do seu investimento em um curto prazo, mas confia no valor e poder da marca da franquia para ser um potencializador da sua operação franqueada.

Quando o franqueado está assinando o contrato com uma franquia, ele não está apenas comprando o seu conhecimento e know how na operacionalização de negócios naquele segmento, mas pagando pelo direito de utilização daquela marca que lhe oferecerá uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes em função da percepção que o consumidor final tem da qualidade ofertada pelos produtos da franquia.

A questão da marca é portanto fundamental para o relacionamento do franqueador e do franqueado no correto entendimento da importância do papel de cada loja e unidade franqueada na manutenção e contínua construção do valor da marca da franquia. A partir do momento que o franqueado assinar o contrato com a rede franqueadora terá sua parcela de responsabilidade sobre o valor da marca para o mercado consumidor e qual a imagem que a mesma transmitirá para consumidor, em especial, para aqueles de sua região.

Para que a relação entre o franqueador e franqueado se mantenha saudável, é importante que a definição do papel do franqueado e a forma de execução de suas ações como parte de uma engrenagem para o fortalecimento da marca, estejam extremamente claras e compreendidas, para que o mesmo entenda a responsabilidade de suas atribuições e obrigações perante a toda a rede franqueada.

### 3.1.4 Custos de Saída do Sistemas

Caso o grau de insatisfação de uma das partes chega a um nível insustentável de manutenção de relacionamento franqueador x franqueado, isso acarretará custos direitos e indiretos e deverá ser analisado a relação custo/benefício desse término. Spinelli et al. (2004) citam que se o franqueado esteja insatisfeito com o franqueador e queira encerrar o contrato antes do término do contrato deve verificar e analisar custos como: multa pela quebra de contrato, custo do investimento na operação, assumir o prejuízo se for o caso de fechar a loja, vender a loja substancialmente abaixo do seu valor de mercado, todas essas variáveis devem ser analisadas antes de uma tomada de decisão definitiva e irreversível para evitar arrependimentos.

Esses custos de saída do sistema de franquias deve ser analisado pelo franqueado antes de iniciar qualquer tipo de conflito, pois a lembrança do que o prejuízo que um conflito com o franqueador poderá acarretar poderá dosar a postura do franqueado em alguma atitude mais dura ou instintiva. Sabendo o quanto tem a perder, o franqueado tende a buscar a conciliação e a resolução dos problemas e suas insatisfações através de negociações e acordos amigáveis entre as partes, evitando se expor a riscos e situações desnecessárias.

Além de permitir que o franqueado tem uma postura mais conciliadora e cautelosa frente a problemas enfrentados no seu relacionamento com o franqueador, o conhecimento exato do seu custo de saída permitirá estabelecer com maior precisão o valor aceito para um eventual venda de sua unidade franqueada.

Os custos de saída do sistema de franquia que o franqueado deverá levar em conta não são exclusivamente financeiros, mas sim tudo aquelo que ele perderá e terá que abrir mão ao assinar o distrato com a franqueadora, perder por exemplo o valor agregado de utilização da marca em seu negócio, o direito de seguir atuando naquele ramo de negócio – a maior parte das franqueadoras incluem uma cláusula que não permite o franqueado atuando naquele determinado segmento em caso de distrato por determinado período -, perder os treinamentos de sua equipe e suporte operacional, arcar com custos mais altos pelos insumos recebidos e todos as outras questões vantajosas que existem na sua relação com a franqueadora que ele terá que abrir mão.

No caso da satisfação, de acordo com Spinelli et al. (2004), partir da parte do franqueador em função do franqueado eventualmente não estar mantendo o padrão estabelecido nos manuais de treinamento da marca, estar tendo uma gestão temerária frente aos seus colaboradores, não cumprindo com seus compromissos financeiros frente a fornecedores e terceiros ou qualquer outra

postura que eventualmente ocasione um desgaste ou deteriore a imagem da marca naquela determinada região, o franqueador deverá analisar se é possível criar uma estratégia de auxílio do franqueado para correção do eventual problema em sua loja ou analisar os custos tangíveis e intangíveis da rescisão contratual.

O franqueador tem duas opções ao buscar uma rescisão contratual com base em descumprimento de algumas cláusulas por parte do franqueado, buscar negociar um preço para comprar a unidade franqueada e assumir a loja – a gerindo como própria ou para posteriormente repassar para terceiros – ou o fechamento da mesma. No entanto, em sua análise o franqueador deverá pesar o desgaste que sua marca terá ao fechar a operação nessa região, na percepção do consumidor final, a loja não fechou por causa do franqueado ou eventual problema de gestão que esse possa ter realizado, mas sim a loja da marca tal encerrou atividades e isso afetará diretamente a credibilidade da franquia frente a esses clientes.

Desta forma o custo de saída desta relação, seja para franqueador ou franqueado, terá peso na forma que as partes vão se relacionar uma com as outras e tende, caso esteja sempre em voga, a manter uma relação mais tranquilo, saudável e respeitosa entre as partes. Esse comportamento com uma postura mais conciliadora e que busca soluções tende a permitir a construção de relações mais sólidas e duradouras e gerar resultados mais benéficos e positivos para todos os envolvidos nessa relação comercial.

### 3.1.5 Confiança

Sidhpuria (2009) incluiu mais um componente chave para analisar corretamente a dinâmica do relacionamento entre redes franqueadoras e franqueadas, o fator confiança. O fato confiança funciona como um mecanismo que faz com que todos os outros componentes sejam mais eficientes e eficazes, quando existe confiança entre as partes, a comunicação funciona melhor, a parceria para solução de problemas e a forma de conjuntamente enfrentarem situações de alto grau de complexidade.

Desta forma as partes envolvidas devem buscar continuamente a criação de uma relação de confiança mútua e verdadeira entre eles, um elo sólido, contínuo e verdadeiro. Sidhpuria (2009) deixa claro que confiar ou acreditar na outra parte não pode ser de maneira cega, abrindo mão de contratos ou compromissos formalmente firmados, mas devem buscar informal e formalmente formas de reciprocamente solidificar o comprometimento de ambos frente aos objetivos comuns e

individuais de cada uma das partes.

O crescimento e desenvolvimento do nível de confiança existente na relação entre franqueador e franqueado gera o aprimoramento do nível de satisfação frente ao desempenho da rede como um todo e constrói um ambiente mais cordial, pacífico e melhora a percepção de ambos em relação a qualidade das relações existentes no sistema de franquia. A melhoria no relacionamento como um todo, permite que todos trabalhem mais motivados e com mais afinco para atingirem os objetivos previamente estipulados.

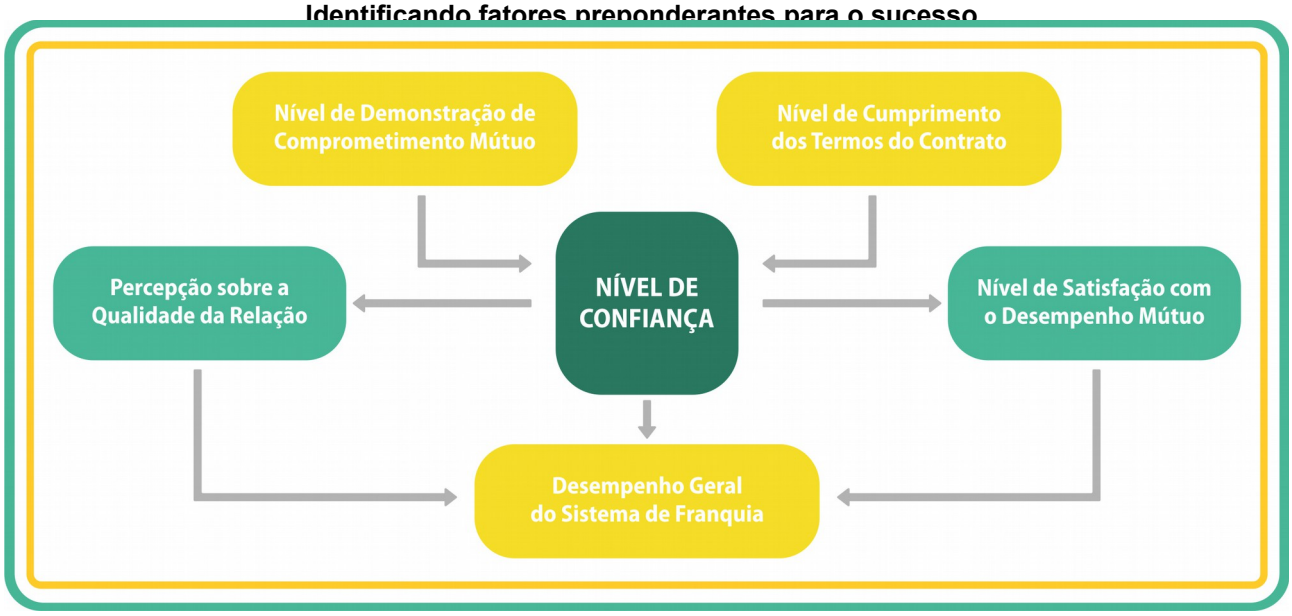
Os fatores, de acordo com Sidhpuria (2009), que influenciam diretamente o nível de confiança existente nesse formato de relação comercial são;

- O nível de comprometimento mútuo demonstrado pelas partes para cumprir com suas obrigações e responsabilidades, fortalecendo o trabalho de toda a rede;
- O nível de realização e cumprimento de forma eficiente e espontânea, de cada uma das partes, de suas obrigações conforme preestabelecido no contrato de franquia.

Caso as partes estejam comprometidos e cumprindo com suas obrigações contratuais o Professor Indiano afirma que o nível de confiança entre as partes será alto o suficiente para gerar uma percepção de relacionamento com a qualidade esperada e de satisfação com o desempenho da outra parte na relação comercial, ocasionando dessa forma uma melhoria, mesmo que sem embasamento financeiro, da percepção de performance do sistema de franquia inteiro da marca em questão.

A seguir o esquema apresenta a importância do nível de confiança no fortalecimento do relacionamento entre franqueador e franqueado e como isso pode influenciar o desempenho da rede como um todo.

Quadro 10: Esquema Influência do nível de confiança no desempenho da rede.




Fonte: Autoria Própria com Base em Sidhpuria (2009, p 120)

### 3.1.6 Aspectos Culturais

Aspectos culturais são fundamentais em qualquer tipo de interação entre duas partes, independente do lugar em questão. Japoneses se relacionam com terceiros de formas distintas dos alemães, que agem de maneira diferente dos espanhóis que também não tem a mesma atitude dos brasileiros, ou seja, cada país e cultura que o indivíduo esteja inserido interferirá diretamente na maneira que de se relacionar com terceiros.

Para Sidhpuria (2009), essas variações na forma de interagir são válidas tanto para pessoas físicas como para empresas em função da cultura média do ambiente em que estão localizados. Mesmo situado em um único país, ao analisar diferentes regiões, ou até mesmo cidades, é possível perceber nitidamente mudanças de comportamentos e consecutivamente na maneira de se relacionar com o outro. Algumas culturas fortalecem relações comerciais mais frias, valorizando aspectos extremamente racionais e profissionais, gerando situações de mais tranquilidade e calmaria enquanto outras criam ambientes mais emocionais onde o relacionamento é mais movimentando, com altos e baixos e situações onde as partes se deixam levar por aspectos mais passionais que efetivamente questões importantes para eficiência do negócio. Não existe a cultura ideal para fazer negócios, tal como não existe a cultura ideal para um relacionamento entre franqueado e franqueador, o fator preponderante nesse aspecto é que a cultura das partes e onde a unidade franqueada está inserida interferirá diretamente na relação entre as partes.

Em caso de franquias internacionais onde existe um choque cultural ainda maior, o franqueador deverá se preparar e estudar profundamente aspectos da sociedade e do costume daquela localidade para entender bem seu funcionamento antes de estruturar sua expansão para esta região. Não apenas deverá estudar posturas e comportamentos do mercado consumidor frente a sua marca e seus produtos, mas como a cultura local iré influenciar nos relacionamentos para com seus franqueados e como isso poderá influenciar no desempenho de suas unidades implantadas nessa região.

Todos os aspectos culturais influenciam direta ou indiretamente na forma das partes se relacionarem, portanto é fundamental que tanto franqueador quanto franqueado busquem conhecer um pouco mais a cultura do outro e tentem compreender aquiles pontos onde existem diferenças e trabalharem para fortalecer os pontos de convergência, não permitindo que a cultura se torne uma barreira para a existência de um ótimo relacionamento entre as partes.

## 3.2 Estágios do Relacionamento entre Fraqueador e Franqueado

Nathan (2000) e Sidhpuria (2009) apresentam o relacionamento entre a rede franqueadora e o franqueado através de estágios baseados na dependência existente entre as partes nesta relação comercial. Os dois estudos são muito similares em sua classificação ao realizarem uma macro divisão entre as fases de dependência, independência e interdependência e se aprofundam um pouco mais criando variações e sub estágios em algumas delas, conforme apresentado a seguir.

### 3.2.1 Divisão em Quatro Estágios

Sidhpuria (2009) divide o ciclo de vida do relacionamento entre franqueador e franqueado em 4 estágios:

- Independência;
- Dependência;
- Quase-dependência;
- Interdependência.

A seguir é apresentando o detalhamento da linha de pensamento que fomentou o professor indiano a fazer a segmentação do relacionamento do sistema de franquias em quatro estágios.

3.2.1.1 Independência

Nesse estágio, de Sidhpuria (2009), tanto o franqueador quanto o franqueado são independentes e livres, sem uma relação efetivamente existente entre as partes. O franqueado de forma independente analisa o franqueador, seu formato de negócio, seus produtos, seu modelo logístico, suas operações, o potencial de sua marca, seus custos de instalação de uma loja, os valores dos royalties e fundo de promoção e propaganda, e não menos importante, a rentabilidade média e prazo de retorno do investimento a ser realizado, ou seja, busca o máximo de informações sobre a outra parte – podendo até contatar franqueados para entender a relação existente entre eles - para confirmar se tem interesse de se tornar um parceiro comercial desta empresa em sua determinada região.

O franqueador realizará a seleção do franqueado naquela região em específico, observará se o candidato tem o perfil buscado pela rede, capacidade de gerir uma ou mais lojas de maneira adequada, seguir os padrões, normas e regras estabelecidos e capacidade financeira para instalar sua primeira operação sem sobressaltos. Caso o resultado desta seleção seja positivo, o franqueado será aprovado pela rede e será possível aprofundar conversações.

Passado o período de exploração e analise realizado por cada uma das partes, ambos iniciam negociações parar iniciar a parceria, conforme estipular a legislação local, e perceberem que pode ser interessante para ambos a consolidação dessa relação comercial. Os objetivos de um pode ser complementar e dependente do objetivo do outro e ambos trabalhando conjuntamente podem alcançar os resultados esperados mais rapidamente.

No momento que chegam a um acordo e realizam a assinatura do contrato, eles passam para o segundo estágio da escala do Professor Sidhpuria (2009).

3.2.1.2 Dependência

Após a assinatura do contrato de franquia entre as partes, franqueador e franqueado passam a ser efetivamente parceiros na implementação de uma ou mais lojas – de acordo com o termo assinado – e acreditam que o sucesso da relação dependerá diretamente na capacidade e sucesso da outra parte envolvida. Franqueador acredita que o sucesso dependerá do franqueado e vice-versa.

O franqueador, segundo Sidhpuria (2009), acredita ter encontrado um parceiro que

implementará seu modelo de negócio bem sucedido em determinada região, replicando o sucesso alcançado em outras localidades, no entanto para que os resultados positivos sejam alcançados dependerá da capacidade de trabalho e de gestão do franqueado.

Por outro lado o franqueado quer ter um negócio próprio e busca a solidez desenvolvida pelo franqueador, através de sua experiência, amplo conhecimento do mercado e melhorias em suas lojas próprias e/ou unidades franqueadas ao longo dos anos. Além disso busca se aliar a uma marca que facilitará a atração de consumidores para sua loja em função do recall que exerce sobre os mesmos por já ser consolidada. Portanto o franqueado acredita depender inteiramente do modelo de negócio da marca do franqueador para alcançar os resultados que almeja.

As responsabilidades, obrigações e direitos de cada uma das partes estará claramente delimitada no contrato de franquia assinado por ambos, e, no começo existirá um comprometimento de ambas as partes para cumprir a risca e eficientemente o que a eles é encarregado para que a parceria funcione. Ambos vão trabalhando conjuntamente, cada qual com suas responsabilidades até a abertura da loja.

Após a inauguração da loja, cada qual seguirá realizando suas obrigações, o franqueado gerindo o dia a dia da operação e o franqueador oferecendo todo o suporte operacional possível para que a unidade franqueada seja um sucesso. O sentimento de parceria entre as partes tende a se solidificar.

A relação atinge nesse ponto sua etapa de estabilidade e se torna efetivamente um relacionamento maduro. Caso o nível de desempenho da loja satisfatório e a percepção da qualidade da relação por ambas as partes seja positiva, o relacionamento caminhará para o estágio de interdependência, no entanto se os resultados obtidos não sejam os esperados e o relacionamento esteja desgastado a relação entrará no estágio chamado de "quase – dependência"

#### 3.2.1.3 Quase Dependência

Este estágio passa em um cenário onde as relações entre as partes não foram tão bem sucedidas, caso alguma das partes não tenha cumprido com as suas obrigações e responsabilidades contratuais ou se a unidade franqueada não atingiu o resultado esperado até aquele determinado momento. O grau de comprometimento para realizar as tarefas de uma das partes não atende a expectativa da outra e passa a existir uma etapa de buscar culpados, quase sempre sendo o responsável pelo que está acontecendo o outro.

Como no cenário de dependência uma das partes considera o outro como fundamental para o sucesso do negócio, nesse estágio é diretamente o inverso, a parte considera a outra parte responsável pelo fracasso. A expectativa criada gera um sentimento extremamente negativo de um ao outro lado, onde existe um processo de insatisfação com o desempenho das ações executadas pelo parceiro.

Se houver o interesse e vontade de ambas as partes, como cita Sidhpuria (2009), elas podem trabalhar conjuntamente e de forma comprometida para solucionar os conflitos e problemas que estão ocorrendo. O franqueador pode ajudar o franqueado e vice-versa, para que consigam superar a situação complicada daquela unidade e buscar resultados mais interessantes que os obtidos até o momento atual de insatisfação.

Caso as duas partes consigam efetivamente trabalhar juntas e atingir os resultados esperados com a força-tarefa para resolução dessa questão, elas retornaram para o estágio da dependência, onde uma acredita que o comprometimento e ajuda da outra parte foi fundamental para conseguirem revitalizar a operação e seguirem num relacionamento saudável e vantajoso para todos os envolvidos.

#### 3.2.1.4 Interdependência

Neste estágio da relação tanto franqueado quanto o franqueador tem um amplo sentimento de integração e parceria, ambos entendem a sua importância e a do parceiro para a manutenção de um relacionamento saudável, sólido, respeitoso e bem sucedido, que possa durar por um longo prazo e ser o potencializador de novas parcerias.

Com esse grau de integração e parceria, pensando com um organismo único, ambos tendem a obter resultados melhores e mais sólidos, permitindo que o franqueado busque alçar voos mais altos em sua região ou até mesmo além dela. O franqueado, caso tenha capacidade financeira, poderá se interessar em aumentar sua participação na rede através de aberturas de mais lojas ou de se tornar um franqueador regional ou franqueador máster – dependerá do formato do plano de expansão do franqueador -, postura que em função do resultado obtido na unidade franqueada tende a ser estuda e incentivada pelo franqueador.

No estágio de interdependência, segundo o professor indiano Sidhpuria (2009), o grau de relacionamento está maduro e segue crescente, ambos tendem a auxiliar o outro a crescer e prosseguir buscando seus objetivos, pois, existe a percepção que quando um alcance seu objetivo

auxiliará o outro a atingir os seus. O sentimento de unicidade será muito grande e presente dos dois lados.

Quadro 11: Quatro Estágios do Relacionamento

Fonte: Autoria Própria com base em Sidhpuria (2009)

3.2.2 Divisão em Seis Estágios

Professor Nathan (2000) desenvolveu uma classificação do processo evolutivo das relações institucionais entre franqueador e franqueado, dividindo em seis etapas:

- Estágio da Esperança;
- Estágio das Taxas;
- Estágio do Eu;
- Estágio da Liberdade;
- Estágio da Compreensão;
- Estágio do Nós.

3.2.2.1 Estágio da Esperança

No momento que o franqueado escolhe assinar o contrato e fazer parte da "família" da marca franqueadora, está repleto de expectativa por ter um negócio próprio, que lhe oferecerá condições de ser seu chefe. É um momento de decisão extremamente emocionante, quando o franqueado está com esperança no sucesso e potencial do negócio, mas com certo medo do ainda desconhecido por ele.

Para Nathan (2000), a esperança que essa nova oportunidade de negócio possibilite que o franqueado e sua família consigam ser bem sucedidos empresarialmente, tendo condições de melhorar seu nível e qualidade de vida, dispondo de mais recursos para sua tranquilidade material. Segundo Mathews, Debolt e Percival (2011), o franqueado se sente fortalecido pela experiência que estão começando, que é um primeiro passo em direção a um novo futuro. A expectativa é gigantesca e por isso a confiança entre as partes é muito sólida, todos cumprem que suas obrigações e deveres deixando o outro envolvido satisfeito em fazer parte desta parceria.

Neste estágio inicial, existe uma mútua dependência, o franqueado depende completamente do conhecimento, experiência, informações, treinamentos e tudo que o franqueador possui sobre o modelo de negócio, já o franqueador é dependente do comprometimento, esforço, determinação e força de vontade do franqueado, fazer com que através do modelo previamente testado, a unidade franqueada seja um sucesso dando retorno para o sistema como um todo.

O franqueado costuma estar em uma situação extremante vulnerável nesta etapa, tendo em vista que caso o suporte operacional da rede não lhe ofereça o apoio e treinamento necessário, por mais esforço que seja empreendido em sua operação a chance da mesma ser bem sucedia e ter

resultados operacionais positivos é mínima. No entanto, o franqueado possui a crença que o franqueador não faltará em nenhum momento que sua presença seja importante ou até mesmo necessária para corrigir eventual erro, sanar alguma dúvida, portanto lhe oferecendo todo o conhecimento e treinamento para que possuas as habilidades necessárias para alcançar os objetivos previamente traçados pelas partes.

3.2.2.2 Estágio de Taxas

O período inicial de qualquer negócio tende a ser o mais complexo devida a falta de experiência e conhecimento do franqueado a gestão de uma empresa e até mesmo a adaptação ao modelo, regras e padrões utilizados em outras operações do franqueador. Este período de maturação da operação, um período que varia de acordo com a complexidade do negócio da franquia, qualidade do treinamento oferecido e habilidades do franqueado, tende a complicar um pouco a relação entre franqueador e franqueador. As dificuldades, os problemas e as vezes um resultado inicial não tão positivo quanto se imaginava pode criar as primeiras arestas no relacionamento entre as partes.

De acordo com Mathews, DeBolt e Percival (2011), esse período é extremamente complicado, o franqueado precisa realizar um esforço tremendo para gerar resultados marginais, afinal ele ainda está aprendendo a lidar com questões cotidianas do negócio e como efetivamente ter sucesso nesse setor, porém na percepção dele, está tendo que pagar o salário de seus funcionários, pagar os impostos, honrar suas obrigações com os fornecedores, e, pagar todas as taxas contratualmente acordadas com o franqueador enquanto para ele quase não sobre nada.

Nessa situação o franqueado passa a questionar a validade de estar efetivamente dentro de uma operação franqueada, começa a demandar mais os serviços e suporte oferecidos pelo franqueador para ter a percepção de utilizar efetivamente e de se ver compensando pelo gasto que contratualmente é obrigado a efetuar todo mês. O franqueado passa a buscar pontualmente quais são as obrigações e funções do franqueador que justifiquem os royalties que são pagos, e, os solicita cada vez mais coisas, com mais agilidade e com melhores resultados.

O franqueado passa, portanto a esperar mais do franqueador, a esperança de que tudo fosse subitamente dar certo conforme no estágio anterior se foi, este é o momento da realidade do mercado e cada centavo gasto faltará o no lucro do negócio no final do mês, então este momento é a hora de racionalmente se entender o funcionamento do negócio, seus limites, oportunidades e

expectativas realistas.

Nathan (2000) explicita que não necessariamente este estágio é ruim, que apesar dos conflitos e arestas criadas, faz parte do processo natural de entendimento entre as partes, mostrando que o negócio – mesmo sendo um modelo anteriormente testado e bem sucedido – dependerá do esforço mútuo para que o resultados esperado por ambos seja atingido. O franqueado ainda não está com amplo conhecimento e habilidades suficientes para gerar os resultados necessários em sua unidade franqueada, porém já percebeu que precisará se esforçar e necessitará da ajuda do fraqueador para ser bem sucedido como acreditiva que seria no estágio da esperança.

Mathews, DeBolt e Percival (2011) explicam que é fundamental que o franqueado compreenda que os royalties pagos ao franqueador se refere a muito mais que apenas os serviços prestados no seu cotidiano, essas taxas dizem respeito a todo o tempo, esforço, conhecimento estudos e testes que foram investidos pelo franqueador para criar o modelo de negócio utilizado e todos os recursos que estão sendo alocados pela rede para propiciar uma sólida evolução do sistema, lhe dando condições de seguir concorrendo estruturadamente frente a um mercado extremamente competitivo.

O entendimento por parte do franqueado em relação a questão das taxas, o respeito e uma correta postura permitem que as partes envolvidas trabalhem conjuntamente para construir um futuro promissor para aquela unidade franqueada e permitem que exista o avanço para o próximo estágio deste relacionamento.

#### 3.2.2.3 Estágio do Eu

Neste estágio o franqueado percebe que o sucesso de sua unidade franqueada depende completa e exclusivamente da sua habilidade e competência de gerar resultados usando o modelo de negócios criado, testado e utilizado pelo franqueador. A partir desse momento o franqueado começa a ter experiência no negócio, ganhando competência e capacidade de evoluir sua gerir o negócio alcançando resultados mais positivos. Com esse crescimento como gestor da unidade franqueada, o franqueado pode diminuir o valor do conhecimento e treinamento oferecido pelo franqueador e acreditar que praticamente todo o mérito do sucesso da loja é seu.

Nathan (2000) ressalta o aspecto negativo que esta postura egoísta por parte do franqueado, de acreditar que apesar do modelo ter sido criado e testado pelo franqueador, de todo o treinamento realizado, do suporte e acompanhamento oferecido, da força da marca e do apoio de marketing, ele

como empresário é o grande e único responsável pelos resultados obtidos na sua unidade franqueada. No começo no período de maturação, que os resultados alcançados não eram os esperados a culpa era do franqueador e no sucesso e bons números a responsabilidade passa a ser todo do franqueado.

O Estágio do Eu gera riscos de comprometer a relação entre as partes de forma permanente se não houver um cuidado para evitar maiores desgastes em função de conflitos gerados a partir da nova postura do franqueado. Nathan (2000) frisa que as cobranças por parte do franqueado tendem a subir de tom, em função da crença da autossuficiência e possivelmente achar que conhece mais o modelo e do negócio que o próprio franqueador.

Esta etapa é marcada pela independência por parte do franqueado, que não precisa mais do suporte do franqueador para toda e qualquer questão ou pendência que aparece em sua loja. Nesta situação o franqueado passa também testar e até mesmo ultrapassar os limites de sua relação com o franqueador, que tende a utilizar suas posições contratuais para fazer com que o franqueado volte a respeitar suas obrigações e corrigir eventuais violações realizadas.

Mathews, DeBolt e Percival (2011) classificam esse estágio como muito similar ao de um jovem adolescente rebelde, onde aparentemente o jovem – franqueado - sabe tudo e qualquer sugestão ou conselho dos seus pais – franqueador - parecem desnecessária ou tolas, resolver testar os seus limites para ver até onde pode ir e o que pode fazer, gerando dessa forma vários conflitos e questões complexas de serem resolvidas. No entanto, lembram a importância dessa etapa para o amadurecimento do fraqueado frente ao entendimento exato do que é um sistema de franquias e quais as peculiaridades do mesmo, contribuindo assim para a construção futura de um relacionamento ganha-ganha entre franqueador e franqueado.

#### 3.2.2.4 Estágio da Liberdade

Nos estágios anteriormente citados houve uma evolução da relação do franqueado para com o franqueador, de dependência para independência, nesta etapa a postura do franqueado segue sendo independente, porém com ainda mais capacidade de gestão e de obtenção de resultados positivos em sua unidade franqueada. A relação aqui tende a ficar extremamente desgastada, com o franqueado testando ainda mais os limites, podendo até quebrar regras e normas estabelecidas pelo franqueador, começando a sair de aspectos do modelo do negócio e passando a adotar estratégias e táticas que ele individualmente considera mais adequada.

Na percepção do franqueado, segundo Mathews, DeBolt e Percival (2011), o franqueador que anteriormente era uma guia para uma boa gestão no negócio passa a ser um estorvo, um problema, e, o suporte operacional em específico se torna apenas alguém vindo ao seu negócio com o único propósito de dizer o que está fazendo errado sem ajudar em nada ou realizar algo que efetivamente melhore algo. Dependendo do estilo do franqueado, ele poderá a passar a se tornar cínico, grosseria e até combativo frente a equipe de supervisão do franqueador – de forma pública ou privada -, demonstrando toda a sua insatisfação para quem quiser saber, dependendo da cultura local essa situação poderá se tornar ainda mais grave.

Muitos franqueados acabam ficando presos nessa etapa e não conseguem evoluir, deixando o relacionamento com o franqueador em uma situação insustentável para ambos os lados e partir deste momento o, de acordo com Mathews, DeBolt e Percival (2011), o franqueado passa a ter três opções do que fazer:

- Vender a sua franquia;
- Buscar formas de frustrar o franqueador para tentar forçar uma rescisão contratual ou que a estrutura comercial do franqueador encontre um novo franqueado que compre a sua operação;
- Aprendem a criar uma convivência apenas tolerável entre as partes, seguindo a parceria mas sem um processo de integração entre as partes. Esperando apenas vencer o prazo determinado contratualmente.

Segundo Nathan (2000), os franqueados que superam essa fase, fazem uma relação custo/benefício de seguir na marca e da importância da unidade franqueada em sua vida e de sua família, buscam afinar e melhorar a sua relação com o franqueador, entendendo que se todos trabalharem juntos e de forma integrada os resultados operacionais será mais sólidos podendo gerar novos frutos e parcerias de uma situação que estava desgastada. O franqueado passa a entender que ajudar o franqueador na evolução do seu negócio terá consequências positivas para sua unidade franqueada, pois quanto mais eficiente, organizado e rentável for o sistema franqueado melhor são as chances do franqueador maximizar seus resultados positivos.

3.2.2.5 Estágio da Compreensão

Neste estágio o franqueado finalmente compreende o funcionamento de um sistema de franquia, entende que seu comportamento negativo frente ao franqueador prejudica não apenas os dois mas também as outras unidades franqueadas da rede, percebe que se canalizar e utilizar todo seu tempo e energia, que anteriormente eram utilizados em debates e desgastes, de forma conjunta e produtiva gerará muito mais oportunidades e melhorias na parceria e percebe que os desgastes com o franqueador ou devem ser solucionados ou findados, pois o franqueador se manterá ali como parte integrante da relação.

Nathan (2000) descreve que o franqueado passa, finalmente, a se perceber como uma parte integrante de um organismo, entende que a marca também lhe pertence e que o sucesso da mesma depende muito de seu esforço e comprometimento para com o projeto que optou ao assinar um contrato com o franqueador. Diretores da franqueadora, acionistas, funcionários da franqueadora, fornecedores, parceiros e franqueados estão todos no mesmo barco, o sucesso ou insucesso de uma das partes envolvidas interferirá diretamente nos resultados das outras partes, então é fundamental que todos trabalhem de forma conjunta, integrada, coesa e principalmente parceria, vendo as outras partes de forma positiva, estruturando um relacionamento de confiança que possa render bons frutos a todos.

A conexão emocional criada no estágio da esperança passa a retornar a esta relação entre franqueado e franqueador, nenhuma das partes percebe a vitória com a derrota da outra, ambas conjuntamente querem alcançar uma situação ganha-ganha para todos os envolvidos. O relacionamento finalmente chega a um estágio de maturidade e passar a se tornar interdependente, que era o objetivo das partes desde o início do acordo na assinatura do contrato.

#### 3.2.2.6 Estágio do Nós

Mathews, DeBolt e Percival (2011) citam que o estágio da compreensão abre as portas para um mar de possibilidades de integração e parceria existente apenas a partir do estágio de completa interdependência. Esse estágio é caracterizado pela maturidade, objetividade, pensamento global e sistêmico, postura de evitar conflitos e sempre buscar conjuntamente a solução de problemas, e, a construção de estratégias de fortalecimento da marca da franquia a longo prazo de maneira integrada e com esforço de todos os envolvidos no sistema de franquias.

Não existem mais inimigos dentro de uma rede franqueadora, apesar de poder existir

conflitos todos são rapidamente solucionados com uma postura positiva de ambos os lados, o que importa é trabalhar de forma integrada para que eficientemente se consiga enfrentar a forte concorrência existente no mercado. É fundamental que nem franqueado e tão pouco o franqueador voltem a lembrar algum dos fantasmas do passado, quando os desentendimentos eram mais ríspidos e duros, a pedra deve ser colocada no passado, se olhando e trabalhando apenas no presente e para o futuro.

Nathan (2000) esclarece que para existir uma cultura integrativa no sistema fraqueado, possibilitando que o relacionamento entre no estágio do nós, é necessário que:

- Que além de maduros, os franqueados alcancem os resultados financeiros objetivados quando assinaram o contrato com a franqueadora, conseguindo atingir todas as metas estipuladas e criadas no estágio da esperança;
- O franqueador também tem que obter resultados positivos e o sistema de franquias atingindo como um todo as metas previamente definidas;
- Tanto franqueador quanto franqueado devem buscar se colocar na posição do outro para entender e respeitar os anseios e receios da outra parte para que possam ter uma relação construtiva, duradoura e harmoniosa;
- Tanto franqueador quanto franqueado devem respeitar o perfil e estilo da outra parte e, principalmente, a forma utilizada em seu processo de tomada de decisão.

Como dito anteriormente, todo o sistema de franquias de determinada marca devem estar comprometidos com o sucesso dos outros envolvidos, buscando formas para quando uma das partes esteja com dificuldade existir um comprometimento contínuo de solucionar o problema como uma família onde existe uma preocupação conjunta pelo bem estar do próximo. A marca da franquia é um corpo, um organismo único e para estar verdadeiramente saudável, todos seus componentes e partes devem estar bem.

# Capítulo 4

# Franchising: Desempenho e Performance

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

Neste capítulo será analisado aspectos e avanços nos estudos realizados abordando o tema de desempenho ou performance ao longo dos anos. Não existe uma grande variedade de estudos direcionados para indicadores e fatores que influenciem diretamente no desempenho de sistemas de franquia. Grande parte dos estudos, como previamente relacionados a performance em redes franqueadoras é feita através de uma abordagem comparativa de fracassos em pequenas empresas independentes e aquelas que são franqueadas de alguma marca, para verificar e comprovar a tese que empresas independentes possuem taxas de fracasso mais altas. No entanto, contrariamente com o que é vastamente divulgado e propagado os resultados apontaram que as taxas de fracasso podem variar drasticamente, sendo em alguns casos bastante similares e por vezes até mais alta em redes franqueadoras, conforme estudos de Castrogiovanni, Justis e Julian (1993), Price (1993), Bates (1995), Shane (1996), Lafontaine e Shaw (1998), Stanworth et al. (1998), Kirby e Watson (1999), Boyle (2002) e Holmberg e Morgan (2003).

Os primeiros estudos relacionados diretamente a aspectos de desempenho e performance de sistemas franqueados foram na década de 1970 e 1980, com os professores Hunt e Nevin (1974) focando e analisando indicadores de satisfação do franqueado frente ao seu negócio e a franquia como um todo, e, com Guiltinan, Rejab e Rodgers (1980) e Anand e Stern (1985) examinando a importância do cooperativismo nas relações entre todos os componentes da cadeia produtiva de uma rede franqueadora.

Os principais estudos objetivados em aprofundar as questões referentes a desempenho e performance no segmento de franquias foram Lewis e Lambert (1991) analisando as razões que geravam a satisfação do franqueado e suas implicações no desempenho de toda a rede, Combs e Ketchen (1999) procuraram encontrar, porém sem sucesso, uma relação entre a dependência e o resultado atingindo pelas franquias, Michael (2002) buscou evidências indiretas de que empresas que se tronaram franqueadoras ganharam maior participação de mercado que empresas que seguiram com o crescimento orgânico.

Desempenho e performance de uma rede e suas unidades franqueadas é portanto mais do que apenas sobreviver, está também ligada com a sua capacidade de expansão e crescimento. E o crescimento de redes franqueadas já consolidadas, contrariando o senso comum, não é tão fácil de se alcançar como apresenta Stanworth (1996) ao demonstrar alguns modestos índices de expansão de franqueadores no Reino Unido. Castrogiovanni e Justus (2002) buscaram fatores positivos e negativos que têm influência significativa e direta no crescimento da rede franqueadora, já Dant et. al (2007) estudaram as variáveis relacionadas a decisões estratégicas e seu impacto no grau de

desempenho da rede franqueadora como um todo. Utilizando o crescimento e a expansão também como aspectos para se analisar a performance, é salutar citar que o estudo de Blair e Lafontaine (2005) apresenta que o crescimento o sistema franqueado obteve um crescimento muito similar ao crescimento da economia como um todo.

## 4.1 Comparação de Resultados Empresas Franqueadas x Empresas Independentes

A relação e comparação de taxas de mortalidades de empresas independentes com unidades franqueadas é uma contínua área de estudo realizado por estudiosos do setor e que ao longo dos anos não conseguiu apresentar um padrão único e contínuo de resultados alcançados, que apresentaria uma tendência concreta que comprove efetivamente se pequenos empreendedores atuando sem o suporte e parceria de um grande franqueador consegue atingir resultados operacionais significativamente maiores ou menores do que aqueles que possuem unidades franqueadas de alguma marca.

Os estudos, dados, números e pesquisas apresentados e divulgados pelas associações, cooperativas e federações de empresas franqueadoras, em especial pela International Franchising Association (IFA) são sempre amplamente favoráveis e demonstram a força e pujança do segmento de franquias, demonstrando crescimentos sólidos, indicadores de rentabilidade superiores a média e um alto índice de satisfação dos empresários proprietários de unidades franqueadas.

No ano de 1998, a Gallup Organization conduziu um trabalho para IFA, entrevistando mais de mil franqueados, selecionados aleatoriamente entre os franqueadores registrados na associação e chegou a impressionantes números, conforme apresentado a seguir:

- A maior parte dos empresários proprietários de unidades franqueadoras está satisfeito ou muito satisfeito com o seu negócio;
- 93% dos franqueados considera que estar associado a uma marca consolidada através de uma rede franqueadora lhe oferece uma vantagem competitiva;
- 92% dos franqueados se considera um pouco ou muito bem sucedido em sua vida empresarial, sendo que dos entrevistados 80% possuía apenas uma unidade franqueada de sua marca franqueadora;
- 72% dos franqueados acredita que suas expectativas iniciais ao procurar uma franquia foram atingidas;

- 65% afirmam que investiriam novamente em uma unidade franqueada se lhes fosse dada essa oportunidade;

Portanto, observando do ponto de vista dos números divulgados pelo IFA (1998) a opção por franquias é uma escolha extremamente aprovada pelos empresários que adotaram esse formato de parceria, pois lhe permite competir em um mercado extremamente competitivo com os diferenciais citados e se sentir satisfeito e bem sucedido.

Em contrapartida, existem estudos científicos que comprovam que os resultados alcançados pelas redes franqueadoras não é tão sólido e lucrativo assim, como Price (1993) ao explicar em seu artigo que o sucesso no setor de franquias é supervalorizado enquanto podem ocorrer erros de monitoramento dos fracassos que ocasionem uma falha na real estatística de insucessos colocando em dúvida muitos dos números analisados em estudos científicos.

Bates (1995) alcançou resultados que demonstraram que novas empresas franqueadoras do setor do varejo tem mais tendência a encerrar suas atividades e ter menos rentabilidade que empresas do mesmo setor que atuem de forma independente. Uma das justificativas apresentas pelo estudo foi a alta saturação existente no setor de varejo, gerando uma concorrência sólida e diminuindo a competitividade de pequenos franqueadores frente a gigantes do mesmo setor, com estruturas e marcas já consolidas.

Em países e localidades onde a indústria de franquias já é sólida e consolidada, os números de expansão e crescimento não alcançam resultados muito positivos frente ao mercado como um todo, como mostra Stanworth et al. (1997), que apresentou em seus estudos números que demonstram o crescimento de empresas que adotam o sistema de franquias foi similar ao crescimento da economia norte-americana como um todo e que no Reino Unido, o resultado para redes franqueadoras foi ainda pior, tendo obtido um crescimento negativo frente ao alcançado pela por toda economia tradicional naquela localidade.

Desta forma, existem autores como Bates (1995), Stanworth et al. (1998) e Kirby e Watson (1999) que afirmam de acordo com os resultados obtidos em seus estudos que a escolha pelo o sistema de franquias, em economias já desenvolvidas, pode ser pior, mais arriscado e com maior possibilidade de fracasso que a decisão e implementação efetiva do projeto de abertura de uma empresa independente.

Os principais riscos existentes segundo esses estudos são problemas de relacionamento e comunicação entre franqueador e franqueado, erro na escolha do perfil da franquia, erro no processo

seletivo do franqueador para escolher seu franqueado, maior burocracia e imbróglios jurídicos, saturação de mercado, falta de suporte operacional adequado e taxas de fundo de promoção e royalties que inviabilizem a saúde financeira e, por consequência, o negócio como um todo. Portanto, além dos problemas usuais que todo pequeno negócio possui para conseguir se manter vivo e competindo frente a concorrência, esses estudos apresentam esses fatores como potencializadores de fracasso em redes franqueadas frente a negócios administrados e geridos de forma independente.

Dant et al. (2007) apresentam alguns fatores que são preponderantes para que o crescimento e sucesso das redes franqueadoras, e, também são aspectos fundamentais para solidificar o negócio em questão e diminuir os riscos de fracasso de unidades franqueadas, conforme apresentado a seguir:

- Cautela: Evitando o crescimento muito rápido que gere a perda de qualidade, o franqueador deve se dar o máximo de tempo para refinar, aprimorar e testar os seus conceitos e ideias sobre o modelo de negócio franqueado;
- O franqueador pode impulsionar o crescimento da rede ao utilizar formas de estimular aumento da qualidade dos royalties;
- O franqueador deve possuir rigorosos critérios de seleção e os utilizar a risca para recrutar franqueados com o perfil do negócio;
- O franqueador deve integrar seus franqueados e realizar uma gestão compartilhada, dando voz aos seus franqueados;
-O franqueador deverá estruturar, testar e implementar políticas e estratégias internas para auxiliar e dar suporte ao crescimento do franqueado, através de contratos de múltiplas unidades, franquias regionais e/ou máster franquias. A estratégia implementada deve ser aquela que mais encaixe com o perfil e modelo de negócio da empresa;
- O franqueador deve seguir oferecendo seu suporte e serviço continuamente a sua rede franqueada, e, sempre buscando criar e estruturar mecanismos que permitam aumentar seu suporte e auxílio a cada uma das unidades franqueadas. Quanto mais presente o franqueador for no apoio a seus franqueados, melhor para todos.

### 4.1.1 Comparação de Resultados Empresas Franqueadas de Alimentação x Empresas Independentes

O contraste de informações apresentado em muitos estudos científicos na comparação de taxas de sucesso na indústria de franquias como um todo frente a pequenos negócios administrados por gestores independentes, acontece da mesma forma no caso específico do segmento de franquias de alimentação. Os números apresentados pelas associações, entidades representativas e pelas empresas franqueadoras na maioria esmagadora dos casos são extremamente positivos, demonstrando a força, a solidez e os indicies de satisfação de empresário do setor de franquias de alimentação e da indústria franqueadora como um todo.

É natural que no mundo dos negócios os casos bem sucedidos tenham maior ênfase e que as associações de franquias utilizem dos números que lhe são positivos para propagar e divulgar o setor de franquias, ou algum segmento em especial, como é o caso de franquias de alimentação. Não havendo distorções dos dados por parte dessas associações e empresas, estão no direito delas para que consigam vender e potencializar sua capacidade de expandir e crescer seu negócio como um todo.

Price (1993) realizou um estudo comparativo entre empresas de alimentação que atuam de forma independente, sem vínculo com nenhuma marca franqueadora, e outras empresas que possuam unidades franqueadas de uma rede, visando explorar os efeitos do franchsing na performance econômica da operação em questão. Identificou que dentro da indústria de franquias britânicas, onde o estudo foi realizado, os números e taxas atribuídas a casos de sucesso são superestimadas e que os dados utilizados para mensurar os casos de fracasso podem estar sendo apresentados incorretamente e de forma mais reservada.

Alon, Drtina e Gilbert (2006) realizaram um estudo para comparar as diferenças em de performance e desempenho nos resultados financeiros alcançados por empresas independente e por unidades franqueadas do segmento de alimentação fora do lar dentro do mercado norte-americano. Utilizando o modelo DuPont para verificar suas variáveis e checar as hipóteses, os autores visavam comparar a taxa de retorno de cada um dos modelos de negócio, a taxa de rentabilidade alcançada, a taxa de eficiência atingida e o quão alavancado estava o negócio para comparar se um negócio pertencente a uma rede franqueadora efetivamente possui resultados mais interessantes que uma empresa independente.

Como resultado, Alon, Drtina e Gilbert (2006), demonstraram que as franquias norte-americanas de alimentação tiveram uma taxa de retorno sobre o investimento mais baixa que

empresas do mesmo setor que eram geridas de forma independente, demonstrando e citando claramente que de acordo com os dados e o modelo de DuPont testado em seu artigo não existe nenhuma evidência que sugira que uma empresa franqueada gere um resultado financeiro melhor que uma empresa não franqueada.

Portanto segundo, Alon, Drtina e Gilbert (2006), apesar da percepção de sucesso existente nas franquias de alimentação não se pode afirmar categoricamente que as mesmas possuem resultados financeiros melhores que restaurantes administrados independentemente, ao menos nos Estados Unidos, onde foi realizada o estudo. Pelo contrário, ser parte em uma franquia de alimentação não impacta de forma positiva na performance de uma unidade franqueada.

Aliouche e Schlentrich (2009) realizaram um estudo visando comprovar, através de evidência empírica, o impacto do franchising nos resultados operacionais e na performance financeira de restaurantes nos Estados Unidos. Os autores utilizaram um período de análise de dados mais longo, de 1993 – 2002, para evitar que variações pontuais em apenas um ano bom ou ruim para determinado segmento pudesse influenciar na comprovação das hipóteses, dessa forma com um espaço de tempo um pouco maior consegue absorver de forma mais igualitária as variações positivas anuais de um lado a outro ou de eventos pontuais e transitórios que pudessem gerar distorções de dados e alterarem as conclusões do estudo.

Como Dant e Kaufman (2003) frisaram, ao realizar uma análise comparativa de desempenho em um único setor, é mais fácil e simples de conseguir realizar a validação dos dados e por consequência da investigação, pois cada segmento específico de empresas franqueadas terá diferentes características e peculiaridades. Desta forma os autores Aliouche e Schlentrich (2009) decidiram focar seu estudo no que eles consideram um dos setores mais importantes e homogêneo de universo de empresas franqueadas, alimentação, sem contar que é um setor que oferece muitos dados fidedignos pelo tamanho e transparência de suas empresas, o que facilita a realização de um profundo estudo empírico.

Outro avanço realizado na pesquisa de Aliouche e Schlentrich (2009) frente aos estudos que analisam a performance no setor de franquias, em especial nas franquias do segmento de alimentação fora do lar, foi buscar utilizar outras formas de mensuração além do "Return on Equity" (ROE), retorno sobre o patrimônio, que se refere a capacidade de uma empresa em gerar e agregar valor utilizando seus próprios recursos. Como esse indicador não leva em consideração o risco e nem reflete diretamente o custo de oportunidade realizado na operação da utilização do capital em questão, os autores resolveram utilizar dois outros indicadores de medição:

-Economic Value added (EVA): O valor econômico adicionado é uma ferramente extremamente utilizada para avaliar a verdadeira performance e desempenho de uma empresa ao verificar não apenas a diferença entre seu faturamento e custo e despesas, o EVA realiza uma comparação introduzindo e verificando a variável de remuneração do custo da totalidade do capital investido nesta operação em questão, portanto, passa a avaliar o custo de oportunidade existente do negócio analisado.

Caso o EVA seja positivo significa que a organização agregou valor econômico e gerou uma rentabilidade superior ao custo do capital investido, no caso do resultado ser negativo significa que a empresa não cobriu seus custos.

Este conceito foi apresentado pela consultoria de Stewart (1991) e foi amplamente utilizado como ferramenta para mensurar o desempenho e performance de empresas dos mais diversos setores ao longo das duas últimas décadas, e, também tem sido usada para estabelecer metas, orçamentos, planos de compensação e avaliação do valor global das organizações.

- Market Value Added (MVA): O valor de mercado agregado ou adicionado mensura o valor de mercado que uma empresa criou a partir do valor investido pelos seus acionistas, ou seja, para se realizar essa conta é necessário verificar quanto a empresa vale no presente momento e quanto seus acionistas colocaram na firma, a diferença nesse cálculo é o MVA. Quando o resultado final deste cálculo é positivo, significa que houve adição de valor de mercado e quando o resultado da equação é negativo, significa que valor foi perdido. Stewart (1991, p. 741) define o MVA como "a medida de valor que a empresa criou excedendo os recursos já comprometidos no negócio" . Portanto, toda empresa e todo gestor que estiverem buscando aumentar o valor de mercado de sua empresa com os recursos investidos inicialmente, estão buscando agregar valor ao seu MVA.

O resultado do estudo dos professores Aliouche e Schlentrich (2009) demonstrou que empresas franqueadoras norte-americanas de alimentação, no período de 1993 – 2002, criaram mais valor que empresas independentes do mesmo setor e no mesmo período. Tanto o resultado auferido na comparação do EVA quanto do MVA foram favoráveis a empresas do setor que eram franqueadoras, no entanto, os autores esclarecem que esse resultado não comprova que se uma dessas empresas independentes se torna-se uma franqueadora agregaria mais valor de mercado e/ou possuiria um desempenho mais positivo do que o alcançado nesse formato de negócio de expansão orgânica utilizado atualmente.

Uma das principais limitações desse estudo se deve ao fato de ter analisado exclusivamente empresas com ações na bolsa de valores, portanto apenas grandes organizações já estabelecidas, maduras e consolidadas no mercado. São empresas que vivenciam uma realidade onde ser ou não uma franqueadora não parece interferir diretamente na sua capacidade de ser competitiva no mercado atual. De acordo com Aliouche e Schlentrich (2009) seria fundamental realizar um estudo específico para pequenas empresas franqueadoras de alimentação, onde o diferencial competitivo de se estar presente em uma firma que utiliza o sistema de franquias para sua expansão deve criar uma capacidade, significativamente maior, de geração de valor de mercado.

Outro importante ponto a ser ressaltado, é que esta pesquisa buscou avaliar o valor agregado a empresa franqueadora ao escolha o franchising como seu modelo de expansão, não realizando a análise do ponto de vista do franqueado, observando a geração de valor criada para esse empresário em sua unidade franqueada a partir da realização da parceria com uma marca já consolidada e passando a utilizar todas as práticas, experiência, treinamentos e suportes previamente testados e implementados em sua operação.

Hsu e Jang (2009) realizaram um estudo analisando 82 empresas de alimentação fora do lar norte-americanas, com dados relativos ao período de 1996 – 2005, com o intuito de investigar a rentabilidade e a geração de valor comparando empresas franqueadoras com empresas independentes e realizar a comparação do efeito que o franchising gerou nas empresas franqueadoras frente as empresas comum em sua rentabilidade.

O estudo de Hsu e Jang (2009) utilizou a análise de três variáveis de performance para realizar essa comparação; o "Return on Assets" (ROA) ou retorno sobre os ativos, o ROE, e o Q de Tobin, que estipula a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o custo de reposição de seus ativos físicos. Os resultados apresentados por empresas franqueadoras foram extremamente mais sólidos que os de empresas independentes, nas três variáveis analisadas e comparadas o resultado foi benéfico para empresas optantes pelo formato de negócio que utiliza o franchising.

A pesquisa apresentou também, a possibilidade de que redes franqueadoras de alimentação fora do lar norte-americanas possam maximizar a sua lucratividade, rentabilidade e valores intangíveis, porém seria necessário realizar estudos específicos para alcançar a comprovação dessa hipótese.

Madanoglu, Lee e Castrogiovanni (2011) realizaram um estudo buscando identificar e comparar a performance de empresas de alimentação independentes e franqueadoras nos Estados Unidos para verificar qual efetivamente possui os melhores indicadores e resultados. No seu estudo,

os pesquisadores coletaram dados de 1995 – 2008, e, para fins de análise consideram empresas franqueadoras, como aquelas que possuíam 50% ou mais de suas unidades como sendo franqueadas, sob responsabilidade direta de um franqueado.

Na comparação utilizaram cinco indicadores diferentes para mensurar o desempenho atingido por cada uma das empresas:

-Índice de Sharpe: Este cálculo busca avaliar não apenas a rentabilidade, mas também o risco de um investimento, medindo a relação entre o retorno excedente ao ativo livre de risco e a volatilidade do mesmo;
-Índice de Treynor: O índice de Treynor se diferencia do de Sharpe, por não considerar o risco total, mas por considerar o risco sistemático, ou seja, é uma medida de excesso do retorno de determinada empresa por unidade de risco sistemático;
-Índice de Sortino: É considerada no mercado financeiro uma ferramente de analisa complementar ao Índice de Sharpe, ele analisa o desempenho por uma meta de investimento diferentemente, se diferenciando do Sharpe que verifica o desvio em relação a uma média existente;
-Índice de Jansen: Conhecido no mercado simplesmente como alpha, esse índice mensura o excesso do retorno obtido pelo risco sistemático;
-"Upside Potential Ratio": É a medida do retorno sobre um ativo em relação ao retorno mínimo aceitável.

Em cada um das análises realizadas nos cinco indicadores financeiros verificados por Madanoglu, Lee e Castrogiovanni (2011) as empresas franqueadoras de alimentação alcançaram resultados mais sólidos e positivos que empresas independentes do mesmo setor, demonstrando que empresas optantes pelo modelo de franchsing, neste segmento, nos Estados Unidos têm conseguido um melhor desempenho e performance que empresas que optam pelo crescimento orgânico e/ou outro formato de negócio.

Assim como na investigação realizada por Aliouche e Schlentrich (2009) o estudo feito por Madanoglu, Lee e Castrogiovanni (2011) avalia a performance exclusivamente dos aspectos financeiros, performance e desempenho do franqueador, não observando e/ou comparando os resultados obtidos por unidades franqueadas de uma marca em comparação com resultados obtidos por empresas independentes do mesmo setor. O estudo também não verifica se estas empresas independentes já maduras e consolidadas, se ao mudarem as suas estratégias de expansão em direção ao franchsising se efetivamente alcançariam os resultados e a performance atingidos por

empresas optantes por esse modelo de negócio.

O mercado de restaurantes e operações de alimentação fora do lar é extremamente agressivo, com uma concorrência gigantesca em função da grande quantidade de empresas existentes nesse setor. Micro, pequenas, médias, grandes, multinacionais sendo franquias ou não concorrem diariamente entre si para observar que consegue se sobressair e crescer em um mercado tão saturado, portanto o controle de custos é fundamental para que consiga se tornar uma empresa referência no setor de alimentação fora do lar.

Muitas empresas franqueadoras de alimentação erram na cadeia produtiva do seu modelo de negócio, gerando pesados custos para seu franqueado, que além dos royalties e taxas que deve pagar continuamente para fazer parte do sistema franqueado, por vezes ainda possui custos de produção e principalmente mais em que a concorrência sem que o mesmo ofereça a devida qualidade para ser considerado uma vantagem competitiva.

A franqueadora de alimentação fora do lar deverá sempre planejar, amadurecer, testar e desenvolver bem seus produtos e seu modelo de negócio como um todo para evitar que sua empresa não esteja preparada para enfrentar a dura concorrência existente no mercado e não seja mais um indicador de insucesso nos estudos realizados no setor.

## 4.2 Critérios de Escolha do Franqueado no Desempenho da Franquia

O Processo seletivo de uma rede franqueadora para escolher e recrutar um franqueado para determinada área de expansão tem grande importância para o sucesso o fracasso dessa unidade franqueada e consecutivamente influenciará positiva ou negativamente a performance e desempenho da marca como um todo. Segundo Gonçalves e Duarte (1994) descreveram, recrutar franqueados verdadeiramente qualificados é uma das maiores dificuldades enfrentadas por franqueadores em Portugal.

Com base nessa necessidade de uma correta seleção para evitar riscos futuros de performance, os franqueadores estão sendo cada vez mais rigorosos nos seus critérios utilizados para escolher seus parceiros. Cada rede possui uma série de demandas específicas para ser um bom operador de uma unidade franqueada, e, algumas características positivas para gerir uma unidade franqueada de uma rede não necessariamente serão fundamentais, relevantes ou até mesmos benéficos para gerir uma loja de uma outra marca. A análise dos critérios deve estar diretamente ligada com as atribuições do franqueado, com a necessidade de participação e forma de gestão dele

na operação cotidiana e com as estratégias do franqueador. Bergen et al. (1992), frisa que o sucesso de uma unidade franqueada depende diretamente da capacidade e habilidade do franqueador em selecionar o franqueado com o perfil certo e adequado para sua rede.

Hurtado et al. (2011) realizou a copilação cronológica dos principais estudos que realizaram pesquisas direcionadas para analisar as mais variadas características, habilidades, experiências do perfil do franqueado e a relação destas questões com o relacionamento com franqueador, sucesso e fracasso de uma unidade franqueada e os resultados gerados pelo selecionado.

Quadro 12: Publicações sobre o Perfil do Franqueado

| Ano | Autor(es) | Objetivo Primário do Estudo |
|---|---|---|
| 1972 | Tatlham et al. | Demonstrar vários critérios usados no perfil dos franqueados por ordem de importância |
| 1976 | Edens et al. | Determinar quais aspectos biográficos e características de personalidade são mais importantes |
| 1986 | Knight | Determinar quais são as características pessoais do franqueado necessárias para o sucesso |
| 1991 | Withane | Determinar quais as características pessoais e profissionais do franqueado são necessária para o sucesso de franquia |
| 1993 | Castrogiovanni et al. | Identificar as características dos franqueados mais qualificados |
| 1993 | DeCeglie | Identificar o perfil do franqueado ideal |
| 1993 | Foward e Fulop | Determinar quais as características o franqueador considera mais importante no perfil do franqueado |
| 1994 | Kahn | Identificar o perfil do franqueado ideal |
| 1995 | Hing | Determinar quais as características do franqueado podem contribuir com a sua satisfação |
| 1995 | Kaufmann e Stanworth | Determinar as características de potenciais franqueados interessados em se tornar franqueados |
| 1997 | Shubart e Bennet | Determinar o perfil do franqueado médio por um estudo descritivo |
| 1998 | Falbe e Welsh | Percepções do franqueado sobre as características associadas com o seus fracassos e sucessos |
| 1998 | Fenwick e Strombon | Verificar se várias características do passado do franqueado são determinantes para a operação da franquia |
| 1999 | Jambulingam e Nevin | Relacionar os critérios utilizados na seleção dos franqueados com os resultados desejados pelo franqueador |
| 2002 | Berni | Determinar os valores básicos comum em todos os franqueados |
| 2002 | Kasselmann et al. | Identificar as características de personalidade de franqueados bem sucedidos no setor de fast food |
| 2006 | Clarkin e Swavely | Mensurar a importância de seis critérios utilizados no processo de seleção de franqueados |
| 2009 | Rahatullah e Raeside | Avaliar as estratégias do franqueador para selecionar o franqueado |
| 2011 | Hurtado et al. | Identificar as características que formam o perfil de franqueado preferido por franqueadores no mercado espanhol |

Fonte: Autoria Própria elaborada com base em Hurtado et al. (2011, p.570)

A maior parte dos estudos anteriores busca, portanto, identificar as principais características procuradas pelos franqueadores em seu processo seletivo, criando aquele conjunto de necessidades no perfil do que seria o franqueado ideal do ponto de visto da marca. Tenta também verificar quais são os aspectos da personalidade, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissionais, que são preponderantes para que o franqueado obtenha sucesso em sua unidade franqueada e que consecutivamente gere um melhor resultado para a rede.

Doherty (2009) frisa a importância do franqueador utilizar os critérios corretos no seu processo de seleção para indicar o franqueado que seja mais propenso a gerar bons resultados em sua operação, que consiga gerir a unidade franqueada com eficiência e atingir o resultado dele esperado. Holmberg e Morgan (2003) acrescentam, que ao utilizar os corretos critérios de seleção e conseguir realizar um processo de recrutamento adequado o franqueador diminuí drasticamente o risco de fracasso da relação com o franqueado em questão e de prejuízos na unidade franqueada e na marca como um todo.

Os estudos anteriores focados na seleção de franqueados analisaram indicadores, características e critérios específicos do perfil do franqueado que podem influenciar mais ou menos no sucesso da relação franqueador – franqueado e no resultado da unidade franqueada a ser gerido. Aspectos do perfil do franqueado como idade, experiência prévia em gestão de negócios, traços da personalidade, capacidade financeira, educação formal recebida e conhecimento do mercado local são as principais características analisadas em um processo seletivo pelo franqueador para encontrar um parceiro com perfil adequado para fazer parte de sua rede franqueada.

Sivakumar e Schoorman (2011) apresentam cinco critérios que, segundo eles, são os mais utilizados por franqueadores no processo de seleção e recrutamento de seus franqueados:

- Capacidade financeira: A capacidade financeira do franqueado demonstra sua condição de realizar o investimento inicial de sua unidade franqueada com capital próprio ou se terá a necessidade de recorrer a financiamentos bancários. Muitas franquias exigem a comprovação do capital inicial a ser investido em conta no nome do franqueado para autorizar a assinatura do contrato, evitando o risco do franqueado contaminar a operação da loja por não conseguir honrar com seus compromissos financeiros.

É um fator importante também avaliar se o franqueado e sua família possuem outra fonte de renda

além da futura unidade franqueada, pois em função do tempo de maturação do negócio é possível que nos primeiros meses o empresário não consiga atingir lucro e isso poderá também criar uma situação financeira crítica que inviabilize o negócio. Doherty (2009) cita que o monitoramento por parte do franqueador da capacidade e situação financeiro do seu franqueado, antes e depois da assinatura do contrato, são fundamentais para o sucesso da unidade franqueada.

- Experiência Prática: A experiência prática com o setor que o franqueado está optando ou ao menos experiência profissional onde tivesse que gerir uma equipe, recursos financeiros, lidar com fornecedores e atender clientes são facilitadores do processo de treinamento por parte do franqueador. Caso o franqueado não possua experiência prática e administrativa nenhuma, o suporte operacional e os treinamentos vão exigir muito mais tempo e paciência por parte do fraqueador, pois além de ensinar o seu modelo de negócio será necessário passar conhecimentos e informações básicas sobre a parte de contas a pagar e a receber, gestão de pessoas e aspectos aparentemente básicos na administração de uma empresa.

Experiências anteriores no mercado, permitem que o franqueado seja mais seguro de suas ações, permitindo diminuir sua dependência do franqueador e que saiba como lidar com algumas situações corriqueiras no cotidiano de uma empresa, resolvendo questões que são simples sem grandes sobressaltos. Enquanto com um franqueado inexperiente qualquer pequena dificuldade tende a se potencializar, pois o mesmo nunca vivenciou aquela situação em especial e tudo lhe parecerá maior do efetivamente é, inclusive os problemas.

Yang et al. (2008) cita que o principal fator de escolha no processo de seleção e recrutamento é possuir experiência prática e profissional anterior e conhecimento geral de gestão, em função da facilitação no processo de aprendizado e da menor dependência criada na relação fraqueador – franqueado.

- Educação Formal: Os franqueadores tendem a buscar franqueados que tenham alguma educação formal, pois demonstram o interesse por seguir aprendendo e alguns dos aprendizados nesses cursos podem ser de mais valia para gestão do negócio. Se o franqueado possuir curso superior na área de atuação da franquia ou em gestão poderá ser um diferencial ainda maior, em função de acarretar uma necessidade menor de acompanhamento por parte do franqueador em determinados pontos da operacionalização do negócio.

Sivakumar e Schoomans (2011) citam a importância da educação formal para o franqueado é importante para que o mesmo compreenda as suas obrigações e responsabilidades constantes no contrato de franquia. Isso, segundo os autores em questão, ajuda a evitar riscos de potenciais conflitos entre os parceiros.

- Conhecimento do Mercado Local: O franqueado possuir um grande e vasto conhecimento do mercado onde será instalado sua unidade franqueada poderá ser um grande potencial competitivo para o negócio, tendo em vista que somará essas informações com o modelo de negócio do franqueador, podendo gerar estratégias e ações com maior chance de sucesso do que caso não existisse dados fidedignos sobre a região.

O processo de seleção do ponto, que é bastante importante para o sucesso de uma unidade franqueada, fica bastante facilitado ao se possuir um franqueado com vasto conhecimento da localidade em questão, o mesmo poderá ter mais facilidade para encontrar pontos com potencial para se encaixar nas demandas do franqueador a valores mais baixos e condições contratuais melhores do que se não fosse da região.

Jambulingam e Nevin (1999) ressaltam que possuir franqueados com vasto conhecimento sobre local onde estão instaladas suas unidades franqueadas pode ser um grande diferencial para o franqueador e sua performance como um todo, sendo portanto um importante critério no processo de recrutamento e seleção a ser realizado.

Perfil Pessoal: O relacionamento entre franqueador e franqueado depende fortemente de características do perfil do franqueado e suas atitudes frente a determinadas adversidades. Portanto nos processos de recrutamento e seleção é normal que exista diversas tentativas por parte do franqueador de utilização de ferramentas para identificar se o franqueado possui um perfil comprometido, responsável, trabalhador e que evite enfrentamentos desnecessários, buscando sempre solucionar os problemas existentes em vez de criar novos.

Muitos conflitos entre franqueadores e franqueados podem ser evitados se o processo seletivo conseguir filtrar pessoas com o perfis menos propensos a trabalhar em equipe e com grande dificuldade de aceitar regras e normas, como as existentes em um contrato de franquia. Segundo Vasquez (2008) franqueado efetivos podem ser empresários extremamente dedicados e comprometidos, trabalhar conforme as regras e normas do sistema de franquia e conseguir buscar conjuntamente com o franqueador forma de solucionar os conflitos que por ventura possam vir a

existir.

DeCeglie (1993) explica que apesar de existir um grande quantidade de estudos analisando as principais características que um franqueador espera do franqueando, não existe muito consenso entres as diversas pesquisas de qual efetivamente seria o perfil ideal de um franqueado para gerar a melhor performance para uma unidade franqueada. Existem algumas empresas franqueadoras que preferem franqueados com ampla experiência em gestão e em especial no segmento de atuação de sua marca, pois isso diminuiria a necessidade de treinamento neste parceiro, no entanto outras redes franqueadoras preferem candidatos com o mínimo de experiência possível no segmento do seus negócio para evitar vícios anteriores e pela facilidade de moldar o franqueado de acordo com as demandas e necessidade do modelo de operação da empresa.

Hurtado et al. (2011) realizaram uma pesquisa com diversos especialistas em franquias, tais como professores universitários, consultores de franquias, membros de associações de franchising, editores de revistas do setor, editores de sites do setor e gestores especializados em franchising para identificar aquelas características que são as mais desejadas em um candidato a franqueado em um processo de recrutamento da franquia. Os dados coletados entre dezembro de 2008 e janeiro de 2009 apesentaram os seguintes atributos como os mais importantes:

- Capacidade Gerencial;
- Capacidade em Relações Interpessoais;
- Empreendedorismo;
- Almejar o sucesso;
- Comprometimento com o trabalho;
- Experiência prévia em um negócio similar;
- Lealdade ao franqueador;
- Nível de capacidade financeira;
- Perseverança.

Diante do resultado dos nove atributos mais importantes no perfil de um franqueado para servir como critério de seleção e recrutamento por parte de um franqueador, Hurtado et al. buscaram identificar o nível de importância de cada uma dessas características frente as outras. Entender quais desses atributos eram os mais importante para designar o sucesso de um franqueado dentro de uma rede franqueadora dentro da realidade espanhola, para isso os autores enviaram questionários para

todos as 792 empresas franqueadoras espanholas no período de abril a junho de 2009, desses questionários eles receberam 181 corretamente preenchidos pelos diretores de expansão ou diretores gerais de cada uma das redes. Os resultados alcançados na pesquisa foram os seguintes:

Quadro 13: Principais atributos dos franqueados de acordo com franqueadores

| Nível de Importância | Atributo | Percentual |
|---|---|---|
| 1 | Lealdade ao franqueador | 19,10% |
| 2 | Capacidade Gerencial | 16,40% |
| 3 | Comprometimento com o trabalho | 14,20% |
| 4 | Capacidade em Relações Interpessoais | 10,10% |
| 5 | Perseverança | 10,00% |
| 6 | Empreendedorismo | 8,40% |
| 7 | Almejar o sucesso | 8,20% |
| 8 | Nível de capacidade financeira | 7,80% |
| 9 | Similar | 5,80% |

Fonte: Hurtado et al. (2011, p. 578)

Portanto, de acordo com a pesquisa realizada por Hurtado et al. os principais atributos que um franqueador deve buscar ao selecionar seus franqueados são; o nível de lealdade ao franqueador, que significa defender a marca e cooperar com o sistema de franquias, ser fiel ao modelo de negócios e as regas, uma grande capacidade gerencial e de gestão de equipes, muito comprometimento com o trabalho e uma dose extrema de perseverança para realizar os trabalhos

cotidianos e conseguir alcançar o resultado e performance esperado pela rede para sua unidade franqueada.

## 4.3 Gestão e liderança do franqueador e sua influência na Performance da Rede

O desempenho de uma unidade franqueada não depende exclusivamente do perfil, das habilidades e atributos do franqueado para ser bem sucedido, o modelo de negócio do franqueador tem que ser muito bem concebido, analisando todas as variáveis do setor e estruturando uma operação que seja enxuta, eficiente e eficaz para que através dos mecanismos e ferramentas existentes na gestão, a operação franqueada possa atingir a rentabilidade almejada por todos os envolvidos.

A gestão da empresa franqueadora, a forma com que se relaciona com as outras partes de sua cadeia produtiva, com seus parceiros e com seus franqueados são fatores decisivos para o sucesso ou fracasso das mesmas e isso interferirá diretamente nos planos e projetos de todos os envolvidos naquela rede. Franqueador e franqueado tem formas de pensar, gerir e liderar distintos, no entanto, o primeiro passo para a elevação da performance dos dois é trabalhar comprometidamente e de forma conjunta para atingir objetivos similares, que sejam vantajosos para as duas partes. Mintzberg e Waters (1995) lembram que quando os membros de uma mesma organização dividem e possuem uma visão única e acreditam e se identificam com ela, eles passam a possuir uma única ideologia e crença, que permite que a organização como um todo aja com um único organismo na busca de implementar suas estratégias e alcançar suas metas e objetivos.

Berkowitz e Wren (2013) citam a importância do comprometimento estratégico das partes envolvidas na performance daquela organização e/ou rede franqueadora e apresentam um modelo de correlações entre:

- Centralização: Centralização da tomada de decisão por parte do gestor, sem grandes processos de participação e/ou consulta as outras partes interessadas. Um formato que é mais rápido, no entanto muito menos democrático e não cativa ou motiva verdadeiramente as outras partes envolvidas a buscarem os objetivos traçados para aquele projeto ou organização. O controle centralizado permite a organização transmitir uma mensagem única e uniforme, porém nem sempre de acordo com que a maior parte dos envolvidos deseja ou acredita.
- Liderança Inspiracional: De acordo com Hater e Bass (1988) a liderança inspiracional existe

quando um gestor ou líder expressa com entusiasmo o trabalho a ser realizado, as metas a serem alcançadas e discute a melhor forma de execução e implementação das medidas necessárias com todos os participantes do projeto. O líder inspira seus colaboradores ou parceiros a buscarem de forma mais árdua os seus objetivos comuns, motivando-os a se comprometer verdadeiramente com a missão que lhes foi concedida.

- Abertura Organizacional: Segundo Dwyer e Welsh (1985) abertura organizacional é um termo que se atribui e caracteriza em uma organização onde a comunicação é aberta, gerando espaço para pensamentos não usuais e mais criativos, obtendo membros mais participativos. Todos as partes da organização se sentem mais comprometidos e se sentem mais responsáveis pelo resultado e futuro dessa organização.
- Controle Local: O Controle local visa formalizar regras e normas para garantir a qualidade e padronização dos produtos e processos da organização. Este controle visa estabelecer ferramentas e mecanismos de conferência com o intuito de garantir a eficiência de todas as partes existentes no processo, no entanto caso crie um excesso de burocracia corre o risco de desmotivar e tirar potencial criativo de seus colaboradores tendo o resultado inverso na questão do desempenho e resultados esperados.
- Consideração Individual: Se refere a situação onde o líder ou o gestor se preocupa detalhadamente com os anseios e opiniões de cada um dos colaboradores envolvidos naquele projeto e na organização como um todo. Matey (1991) frisa que o conceito de consideração individual dentro de um sistema de franquias pode impulsionar o esforço e comprometimento do franqueado frente aos obstáculos e dificuldades do cotidiano para alcançar os resultados e objetivos gerais estabelecidos pela rede.

Mintzberg e Waters (2013, p. 483) citam que "o desenvolvimento de uma estratégica de comprometimento compartilhada com os objetivos organizacionais e estratégias são cruciais para assegurar a implantação efetiva e por consequência a performance" esperada. Portanto, é fundamental que a estratégia empresarial seja desenvolvida por um processo onde todos as partes interessadas participem, para que com isso a empresa consiga implementar seus planos e atingir seus objetivos através de uma estrutura coesa, com todos os envolvidos batalhando para elevar seu desempenho, fazer sua parte de forma eficaz para beneficiar o processo como um todo.

Trazendo a importância da participação no desenvolvimento das estratégias e consecutivamente o comprometimento para que se consiga aplicar eficientemente e alcançar os resultados esperados na mesma para a realidade do mundo do franchising, DiPietro et al. (2008)

lembram que mesmo o franqueador tendo o controle sobre as normas e regras a serem estabelecidas, o franqueado deve se comprometer com as mesmas para que os objetivos traçados a curto, médio e longo prazo sejam atingidos.

O estudo de Berkowitz e Wren (2013) utilizou o modelo estrutural de ligação e correlação entre comprometimento estratégico e performance anteriormente apresentado para demonstrar, de forma teórica, a ligação entre a abertura organizacional, o estilo de liderança, o comprometimento das partes envolvidas no desempenho da organização como um todo, para comprovar que o estilo de liderança dos franqueadores pode influenciar diretamente no espírito de doação e integração do franqueado alterando diretamente seu desempenho final.

O estudo realizado demonstrou que o estilo de liderança do franqueador possui um impacto direto no nível de comprometimento do seu franqueado frente a sua unidade franqueada e que isso influência o resultado final obtido por esta operação. O nível de comprometimento do franqueado com a marca se demonstrou um fator preponderante na performance das redes franqueadoras como um todo, e, portanto essa deve ser um objetivo contínuo do franqueador, fazer com que seus franqueados sejam e se sintam partes integrantes dessa organização para trabalhar com mais afinco e esforço pelos resultados da marca.

Berkowirz e Wren (2013, p. 490) citam que "a liderança em um sistema de franquias deve ser diferente que em uma empresa tradicional. Os lideres de franquias devem estar mais interessados em coordenar do que em controlar. Franqueados devem estar dispostos a ajudar seus franqueados permitindo que eles tenham mais autonomia e sejam solucionadores de problemas pró-ativos. Portanto, franqueadores devem criar uma atmosfera que desenvolva um senso forte de auto-estima, empoderamento e dedicação. A cultura resulta em franqueados que são mais criativos, oferecem mais sugestões para os problemas da organização e tendem a ser mais comprometidos com as decisões organizacionais.

As conclusões do estudo norte-americano comprova que quanto mais aberta for a comunicação entre as partes e maior for o nível de participação do franqueado maior será o entendimento e comprometimento conjunto para alcançar os objetivos centrais e comuns entre as partes. Demonstra também que a estrutura organizacional e a forma com que é influenciado o comprometimento do franqueado são fatores preponderantes no desempenho da empresa, ou seja, quão maior for a capacidade e habilidade do franqueador em inspirar e ser abertos com seus franqueados maior será o grau de comprometimento deles e a performance global da organização.

O resultado do trabalho de Hurtado et al. (2011) citado no item anterior apresenta que o

terceiro atributo mais importante para que um franqueado tenha segundo os franqueadores é o comprometimento para com o trabalho vai de acordo com a pesquisa realizada por Berkowitz e Wren que demonstra e comprova que o grau de comprometimento influência diretamente na performance da rede como um todo. No entanto, a análise de ambos os estudos de forma complementar permite concluir que o terceiro principal atributo para o sucesso de um franqueado, segundo os franqueadores, comprometimento para com o marca, depende principalmente do perfil e modelo de liderança que existe na rede franqueadora frente aos seus parceiros, desta forma o franqueador tem grande responsabilidade no desempenho atingido pelo seu franqueado, ao menos no que diz respeito a esse quesito.

## 4.4Fatores de Influência na Performance das Empresas Franqueadoras

Toda empresa, seja ela uma franqueadora ou tradicional, buscam maximizar sua eficiência para melhorar seus resultados e atingir as metas estabelecidas em seu planejamento de curto, médio e longo prazo. Conforme apresentado no capítulo 5 deste trabalho existem diversos estudos avaliando a performance de redes franqueadoras frente a empresas tradicionais e alguns que buscam confirmar e estabelecer a importância de alguns fatores que possuem influência direta no desempenho de empresas dentro do sistema de franquias.

Para apresentar de forma mais simples e didática quais os fatores que interferem diretamente na performance de franqueadoras, será realizada a divisão em dois grandes grupos com base na existência da relação econômica ou não econômica, conforme apresentando no modelo de performance apresentado por Neuenfeldt et al. (2013).

4.4.1 Fatores de Influência Não Econômica na Performance de Empresas Franqueadoras.

Dentro dos fatores não econômicos é possível realizar uma divisão entre itens que fazem relação direta a solidez, estabilidade e estrutura da rede franqueada, portanto pontos que são direcionados e originados de suas experiências positivas ou negativas e resultados obtidos em anos anteriores, conforme apresentados nos estudos de Vazquez (2007), Chaudey e Fadairo (2010), Neuenfeldt et al. (2013), e, outros aspectos que interferem pontual e especificamente na gestão cotidiana e no dia a dia das relações existentes nesse sistema de franquias como analisado nos estudos de Holmberg e Morgan (2003), Dant et al. (2007), Vazquez (2008), Rahatullah e Raeside (2009), Doherty (2009), Hurtado et al. (2011), Neuenfeldt et al. (2013), Berkowitz e Wren (2013) e Mintzberg e Waters (2013).

4.4.1.1 Solidez, Estabilidade e Estrutura da Rede Franqueadoras

A literatura existente analisou aspectos que medem fatores e características que definem o grau de estabilidade, solidez inerentes as organizações e, em especial, as empresas franqueadoras e a sua relação direta com a performance obtida pelas mesmas. Analisam se estes pontos têm relação positiva ou negativa com o desempenho alcançado pelo sistema como um todo, buscando definir um padrão a ser estabelecido no mundo do franchising.

4.4.1.2 Tamanho da Rede Franqueadora

O tamanho de uma rede franqueadora é mensurado pela quantidade de operações, próprias e franqueadas, existentes no sistema de franquia como um todo. Caves e Murphy (1976) ressaltaram a importância de um tamanho significativo de operações para que a rede tem ganhos em escala, lembram também que quanto mais lojas o sistema tiver, maior será a sua curva de aprendizagem e que a empresa melhorará sua possibilidade de sucesso ao expandir sua quantidade de unidades.

Holmberg e Morgan (2003) especificam que é uma tendência que quanto maior seja a padronização das operações, a qualidade dos produtos comprados, a capacidade de franqueador e franqueado terem ganhos de escala nas suas negociações, a capacidade e reconhecimento de sua marca melhor sejam os resultados obtidos por essa rede franqueadora.

Vazquez (2007) frisa que quanto maior for o tamanho da rede o esperado é que haja um crescimento de vendas por loja e diminuição de lojas fechadas nesse sistema de franquias, no entanto em seu estudo Chaudey e Fadairo (2010) não conseguiram comprovar diretamente a relação, positiva ou negativa, do tamanho da rede em sua eficiência, performance e resultado geral obtido.

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influência positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

#### 4.4.1.3 Idade da Rede Franqueadora

O período de curva de aprendizagem de uma empresa depende diretamente da idade de sua existência, quanto mais experiente for a empresa mais vivencia ela terá e com isso terá condições de desenvolver um modelo de negócio que seja mais eficiente e obtenha uma performance melhor que empresas recém criadas. Lafontaine e Shaw (1998) apontam que a falta de experiência e idade de um negócio antes de iniciar o processo de franquias é fator a ser considerado na literatura que estuda fracassos de empresas franqueadoras.

Stanworth e Curran (1999) citam que a idade e, por consequência, a experiência de um sistema de franquia é um fator a ser considerado para avaliar a taxa de fracasso das redes, o que tem relação direta com a performance desta rede. Vázquez (2007) cita que é esperado que o quão mas franqueadores estiverem trabalhando com o sistema de franquias, mais vantagens e benefícios os envolvidos nos sistemas vão ter, incluindo a queda das taxas de fracasso e o aumento do faturamento das unidades franqueadas e da rede como um todo.

O artigo de Chaudey e Fadairo (2010) ressaltou a significante influência da idade da rede franqueadora em sua performance, estabelecendo que a cada ano mais experiente maior será o resultado que a empresa terá. Importante frisar que o estudo não estabelece quando a idade para de influenciar diretamente no desempenho alcançado.

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora

4.4.1.4 Quantidade de Unidade Próprias

Seguindo o raciocínio de quanto mais lojas existentes dentro do sistema de franquias maior a curva de aprendizagem e melhor a performance das unidades e da rede como um todo, e, que quanto mais experiente (mais idade) a empresa tiver antes de começar a franquear seu negócio maior será seu conhecimento do negócio e sua capacidade de obter melhores resultados, com isso existe a tendência que com uma maior quantidade de unidades próprias maior será ao nível de know how e conhecimento sobre o setor e suas operações.

Chaudey e Fadairo (2010) tentaram sem sucesso confirmar a sugestão de que quão maior seja a quantidade de lojas próprias em relação a quantidade de unidades franqueadas no sistema, maior ser o desempenho alcançado pela rede.

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

4.4.1.5 Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período

Existem, conforme apresentado no capítulo 5, diversos estudos como Castrogiovanni, Justis e Julian (1993), Price (1993), Bates (1995), Shane (1996), Lafontaine e Shaw (1998), Stanworth et al. (1998), Kirby e Watson (1999), Boyle (2002) e Holmberg e Morgan (2003) que analisam e comparam as taxas de fracassos e empresas franqueadas fechadas frente a empresas tradicionais.

Dant et al. (2007) apresentaram os fatores que tem influência para o crescimento das redes franqueadoras, portanto o aumento ou diminuição de unidades abertas ou fechadas era a analise e

objetivo fim do estudo realizado pelos autores em questão.

Vazquez (2007) analisou diretamente o impacto que o maior número de abertura de nova unidades franqueadas e que o maior número de fechamento de lojas do sistema interferem diretamente no desempenho de toda rede. De tal forma o crescimento ou diminuição do número de unidades em determinado período de tempo não é apenas um fator fim, mas uma variável que pode influenciar e gerar uma relação positiva ou negativa frente ao desempenho de marca franqueadora.

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

4.4.1.6. Prestação de Serviço pela Franqueadora e Relacionamento: Franqueadora – Franqueados.

Além dos aspectos definidos exclusivamente pela empresa mãe do sistema, no caso a empresa franqueadora, existem pontos sobre a gestão, a operacionalização e relacionamento que todos os envolvidos na rede de franquias participam e que interferem direta e indiretamente na performance alcançada por todos.

Tanto franqueador quanto franqueado são partes integrantes do sistema de franquias e por isso, suas ideias, propostas, ações, motivação e perseverança são de extrema importância para fazer com que o conjunto de unidades franqueadas trabalhem de forma integrada e eficiente, dentro dos

padrões estabelecidos pelo franqueador, buscando atingir as metas e resultados ambicionados e anteriormente estipulados.

4.4.1.7 Relacionamento Franqueado x Franqueador e Nível de Satisfação do Franqueado

Spinelli et al. (2004) citam a importância do relacionamento entre franqueado e franqueador para o sucesso da marca como um todo, explicam que no caso do franchising a relação comercial entre as partes deve ser muito mais que apenas planilhas e controles é necessário que aja convergência e apoio integrado para solidificar a parceria. Grunhagen e Dorsch (2003) seguem o mesmo raciocínio ao afirmar que o formato do relacionamento e a dependência entre as partes é bastante diferente de qualquer outro tipo de relação empresarial.

Para Dant, Weaven e Herigton (2008) as relações comerciais dentro de um sistema de franquia são muito mais pessoais que parcerias comerciais tradicionais e por isso deve existir um cuidado muito grande para não permitir que esse relacionamento mais passional atrapalhe o nível de profissionalismo e performance da rede.

Konstantopoulos e Sakas (2014) explicam a complexidade do relacionamento dentro de um sistema de franquias e que isso faz com que tanto franqueador quanto franqueado devam buscar formas de interagir formal e informalmente para convergir nos desentendimentos e encontrar soluções, que permitam que a rede melhore sua eficiência e solidifique seu desempenho como um todo.

Mathews, DeBolt e Percival (2011) citam que um relacionamento maduro, profissional, integrado, onde franqueador e franqueado trabalhem em conjunto para alcançar objetivos em comum com uma postura sempre positiva de solucionar eventuais ruídos que possam surgir. Quão mais integrada e conjunta for essa relação melhor tende a ser a performance dessa rede franqueadora.

O que um potencial candidato a franqueado busca ao procurar uma rede franqueadora para possuir uma unidade de sua marca? Ele busca que seu negócio futuro negócio lhe proporcione condições de ter o retorno rápido sobre seu capital investido e que lhe ofereça uma rentabilidade mensal interessante em fluxo contínuo.

Segundo o modelo de Neuenfeldt et al. (2013) o nível de satisfação do franqueado é um dos fatores que interferem diretamente na performance do mesmo em sua unidade franqueada e influenciará o resultado do sistema como um todo. De acordo com os autores, quanto mais

satisfeitos os franqueados estiverem mais motivados devem estar e desta forma tendem a obter resultados mais positivos, portanto a satisfação do franqueado exerce uma influência positiva na performance da rede como um todo.

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

4.4.1.8 Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado

DeCeglie (1993) frisa que algumas redes franqueadoras preferem candidatos a franqueado sem muita experiência para que com seu treinamento e capacitação possam fazer com que ele trabalhe exatamente de acordo com as normas, regras e o conhecimento recebido pela supervisão da rede. Nesse caso, quão melhor sejam os manuais, materiais e documentos que a franquia ofereça ao franqueado, a qualidade da capacitação e do treinamento oferecido ao franqueado e o suporte cotidiano prestado pelo pela rede tendem, portanto, a fazer com que o franqueado tenha um melhor rendimento em sua unidade franqueada.

DiPietro et al. (2008) frisam que quão maior for o conhecimento dos franqueados das regras, normas e procedimentos oferecidos pelo franqueador, e se estes estiverem verdadeiramente comprometidos com os objetivos da empresa, melhor tende a ser o seu desempenho frente a sua unidade franqueada.

Caso os serviços oferecidos pelo franqueador a sua rede permita capacitar, verdadeiramente, seus franqueados e desenvolver a qualidade dos serviços oferecidos em suas operações existe uma clara tendência que isso interfira positivamente na performance da rede como um todo, portanto quão mais eficaz a franqueadora for na prestação de seus serviços obrigatórios contratuais e eventuais necessidades extras que surgirem, maior e melhor devem ser os resultados alcançados pelo seu grupo de franqueados.

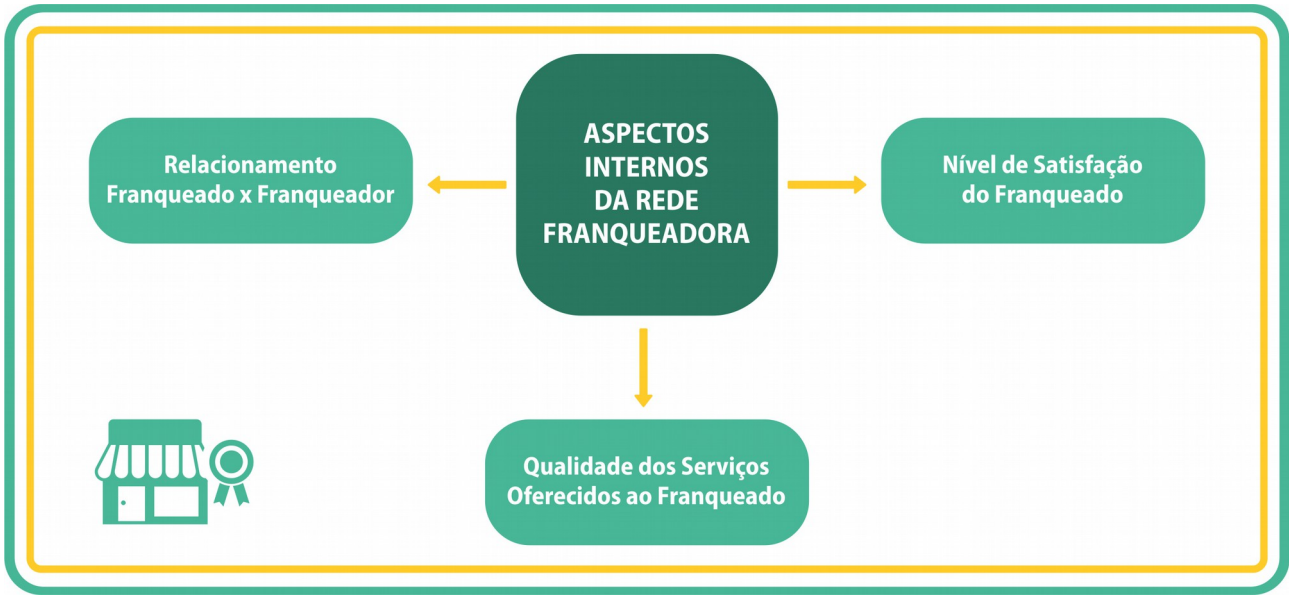
Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Quadro 14: Aspectos Internos da Rede Franqueadora




Fonte: Elaboração Própria

## 4.4.2 Fatores de Influência Econômica

Os fatores financeiros e econômicos são de extrema importância para mensurar a performance de qualquer tipo de empresa, seja ela tradicional ou um sistema de franquias, - Vazquez (2007), Aliouche e Schlentrich (2009), Chaudey e Fadairo (2010), Ortiz et al. (2012), Roh et al. (2013) e Martin et al. (2014) - além de servir como base e/ou medida para auferir o resultado, alguns aspectos econômicos tem influência direta e/ou indireta no desempenho das unidades franqueadas e da rede franqueadora como um todo - Neuenfeldt et al. (2013)-.

### 4.4.2.1 Investimento Inicial

O valor do investimento inicial que o franqueado terá que realizar para abrir sua loja vai desde taxa de assinatura do contrato de franquia, taxa de cessão de direito ou compra do ponto, construção e preparação da unidade franqueada, custos de marketing, capital de giro e qualquer outro valor que seja necessário para iniciar efetivamente a operação de sua franquia.

O montante investido para abertura da loja interferirá diretamente no prazo do retorno do capital, pois se a rentabilidade da unidade não for a esperada maior será o prazo que o franqueado demorará para pagar seu investimento inicial. Como o investimento inicial sempre será um balizador frente a rentabilidade da loja tende a ser fator preponderante na satisfação do franqueado frente a rede, interferindo em sua motivação para gerir sua unidade e influindo no desempenho final de sua operação.

Tanto Chaudey e Fadairo (2010) quanto Neuenfeldt et al. (2013) frisam a importância do valor a ser previamente investido para abertura da loja como um fator com influência direta na performance da rede.

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

4.4.2.2 Remuneração do Sistema

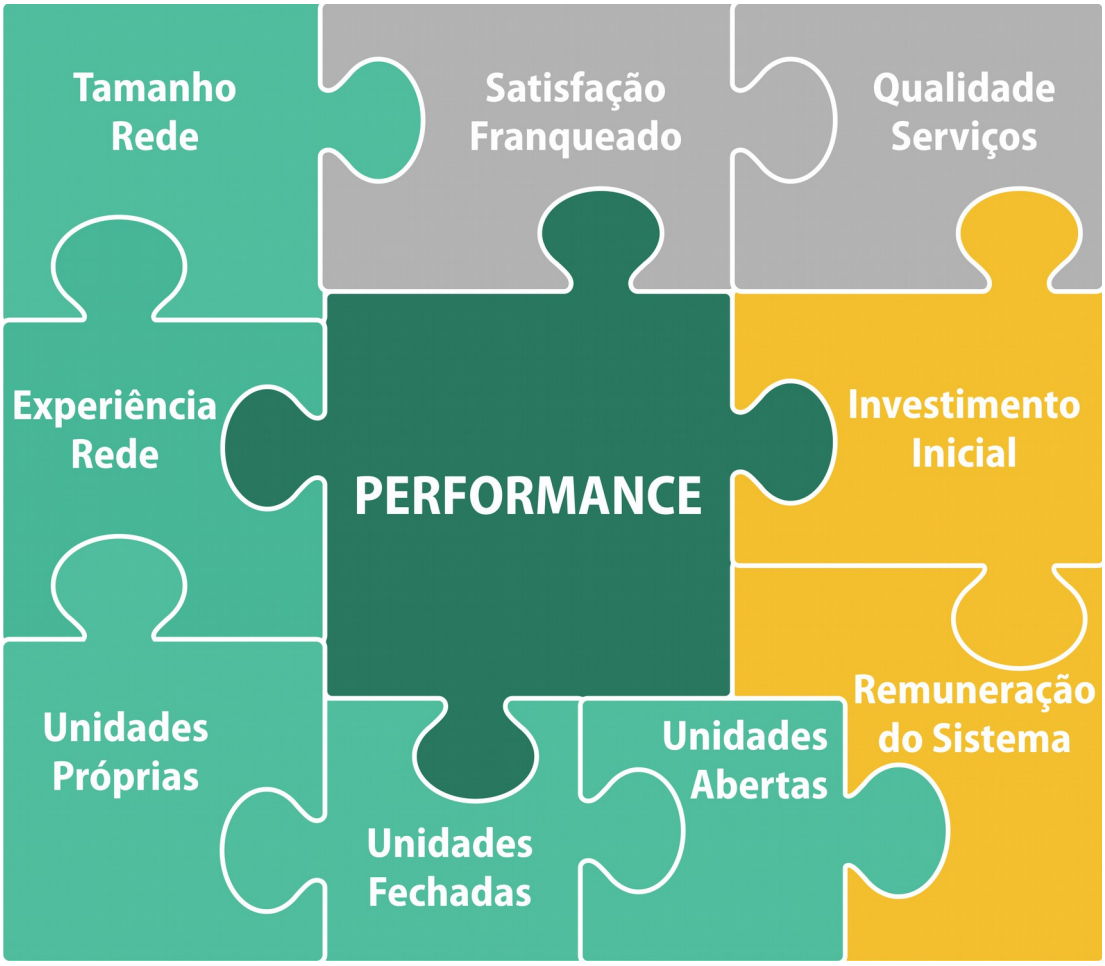
Segundo aprestando no capítulo 2 deste trabalho a remuneração do sistema franqueador poderá ser fixo ou variável em função das vendas e do faturamento ou constantes dentro dos valores pagos pelo franqueado caso adquira diretamente suas mercadorias do franqueador. Cada marca utiliza sua fórmula e valor de cobranças de royalties e de seu fundo de promoção frente ao seu sistema franqueado, para que com essa remuneração consiga manter a qualidade dos serviços prestados e desenvolver ainda mais esse sistema.

Valores de remuneração do sistema muito altos podem inviabilizar a rentabilidade do franqueado afetando a performance da rede como um todo, por tanto o franqueador deve tomar muito cuidado em não buscar lucros excessivos penalizando seus franqueados e afetando o sistema no médio e longo prazo. Tal como no investimento inicial Chaudey e Fadairo (2010) e Neuenfeldt et al. (2013) definem que uma correta remuneração do sistema, valor justo para gerar lucro para o franqueador mas permitindo que o franqueado tem uma rentabilidade interessante ao seu investimento permitirá que a performance da rede franqueada seja maior.

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Quadro 15: Fatores de Influência Econômica + Fatores de Influência Não Econômico.




Fonte: Elaboração Própria

4.4.2.3 Fatores Externos

Além dos fatores internos de gestão, relacionamento e os financeiros toda empresa está inserida em determinado mercado e função disso está exposta a interferências externas. Questões macroeconômicas, legais, burocráticas, tributárias, trabalhistas e aspectos culturais são alguns dos fatores externos que todo e qualquer negócio tem lidar diariamente além de todos os pontos operacionais internos recém-citados.

Esses fatores externos interferem direta e indiretamente na capacidade produtiva do negócio, proporcionando e criando um ambiente mais ou menos propício para conseguir se tornar uma empresa eficiente, aumentando e desenvolvendo seu nível de desempenho e performance criando possibilidades alcançar melhores resultados.

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

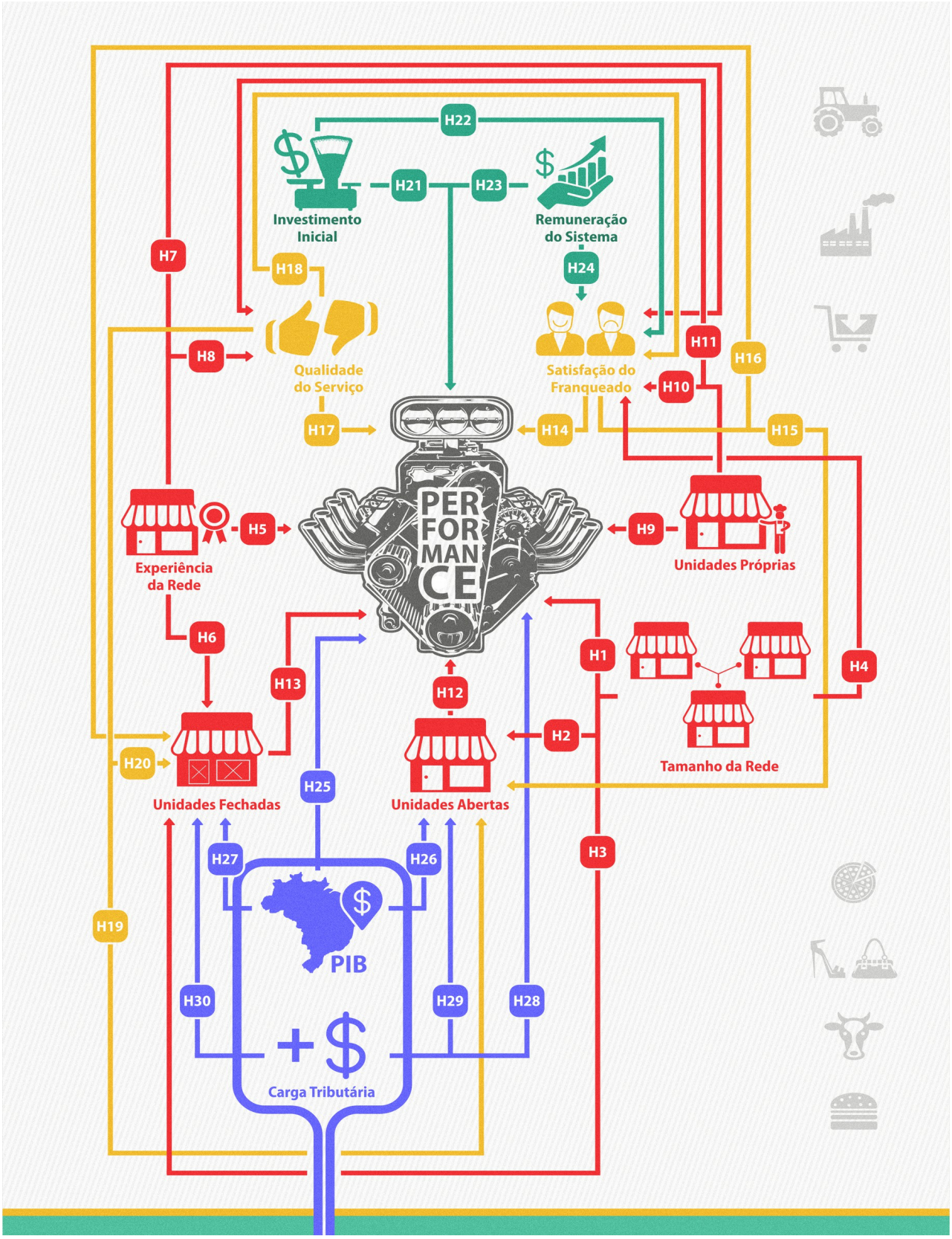
Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Carga Tributária e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

A seguir a copilação de todas as hipóteses estabelecendo o Modelo de Fatores que tem Influência na Performance de uma Rede Franqueadora:

Quadro 16: Modelo de Fatores que tem Influência na Performance de uma Rede Franqueadora:




Fonte: Elaboração Própria

# Capítulo 5

# Estudo de Casos Múltiplos

Neste capítulo se inicia a análise investigativa com o intuito de identificar os fatores que tem influência direta no sucesso de uma franquia de alimentação no Brasil. Com base na metodologia de estudos de caso proposta por Robert Yin (2003.2009), foram realizadas entrevistas pessoais, realizadas especificamente para esse trabalho, com cinco empresas franqueadoras de referência no segmento de alimentação brasileira, cada uma representando um nicho de mercado específico: alimentação saudável, sanduíches, pizzaria, self-service e grelhados.

Depois de testada as hipóteses utilizando o método de estudos de caso, as mesmas vão ser comprovadas através de análise empírica.

## 5.1 Estudo de Caso como Método de Investigação

A utilização de estudos de caso como método de investigação permite elucidar de forma mais profunda as diferentes realidades da temática que está sendo analisada, sendo pertinente sua escolha como ferramenta de pesquisa qualitativa neste trabalho em função de:

- Permitir investigar eventos atuais e recentes;
- Permitir investigar um fenômeno empresarial atual e complexo;
- Exigir análise de comportamentos e acontecimentos reais de organizações;
- Buscar informações que não estão diretamente divulgadas em relatórios ou informativos;
- Permitir que a investigação analise características reais do cotidiano do indivíduo e das empresas.

Yin (2003) compara o método de estudo de caso com outras estratégias de pesquisa, onde cada uma coleta e analisa os dados seguindo sua própria lógica.

Quadro 17: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa

**Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa**

| Estratégia | Formas das Perguntas de Investigação | Exige Controle dos Eventos Comportamentais | Foco em Eventos Contemporâneos |
|---|---|---|---|
| Experimento | Como, porque? | Sim | Sim |
| Questionário de Pesquisa | Quem, qual, onde, quanto? | Não | Sim |
| Análise de Arquivos | Quem, qual, onde, quanto? | Não | Sim/Não |
| Busca Histórica | Como, por que? | Não | Não |
| Estudo de Caso | Como, por que? | Não | Sim |

Fonte: Yin (2003, p5)

## 5.2 Definição das Unidades de Análise

Yin (2003, p.23) explica que "a definição da unidade de análise é relacionado com a forma que você definiu suas questões de pesquisa iniciais" e que cada unidade de análise necessita de desenho e estratégia de coleta de dados diferentes.

As unidades de análise do presente estudo são empresas franqueadoras de alimentação que se destacam em cada um de seus nichos de mercado, são brasileiras e estão na lista das redes com melhor desempenho segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF).

Como não existe somente um caso em especial para que possa ser testada a teoria, nenhum caso de grande descoberta ou revelação ou que seja o único representante do objeto a ser estudado, é possível considerar que não exista apenas uma unidade de análise.

## 5.3 Processo de Escolha dos Casos

Segundo Herriott e Firestonte (1983) a evidência de casos múltiplos é normalmente considerada mais sólida e o estudo de forma geral é considerado mais robusto.

De acordo com Graves e Thomas (2008) é recomendado aos investigadores a escolha de 4 a 10 casos, para que se as conclusões geradas a partir do estudo tenham validade. Com menos de 4 casos fica bastante complicado ter dados representativos e pertinentes e com mais de 10 casos se gera um acúmulo de informações que podem impossibilitar a análise por excesso de dados.

No presente estudo, o processo de escolha do caso tem 5 etapas:

Etapa 1: Busca efetuada em revistas, sites e publicações relacionadas a franquias de alimentação brasileira com intuito de identificar três empresas em cada um dos cinco principais nichos de mercado do setor que cumprem as características definidas nas unidades de análise, totalizando quinze empresas selecionadas

Etapa 2: Dentre as quinze empresas selecionadas, foi realizado uma ordem de casos prioritários para análise em cada nicho de mercado, em função das características da empresa.

Etapa 3: Após a ordem foi realizada uma reunião com pessoas de referência no setor de franquias brasileira para verificar quais casos são mais interessantes para o objetivo do presente estudo, onde foi definida uma empresa para cada um dos principais nichos de mercado de franquias de alimentação no Brasil.

Etapa 4: Após contato realizado com as cinco empresas selecionadas, duas não se dispuseram a participar do estudo e as outras três empresas aceitaram apenas se seus nomes e dados não fossem diretamente divulgados.

Etapa 5: Foram contatadas as duas empresas seguintes para substituir as que se negaram a participar. As duas se dispuseram a participar apenas se seus nomes e dados não fossem diretamente divulgados.

## 5.4 Desenho do Estudo

O presente trabalho será realizado utilizando o método de Estudo de Casos Múltiplos agregados, pois não se considera a possibilidade da existência de um único caso que representa todo o universo e se busca investigar as mesmas situações em diversas empresas com intuito de comprovar as informações baseadas nas evidências de distintos casos.

## 5.5 Protocolo do Projeto

Yin (2003) explica que o protocolo do estudo de caso é muito mais que um simples questionário, pois contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais ao usar o protocolo e e frisa que para realização de um estudo de casos múltiplos é mais que importante, é fundamental que seja utilizado um para guiar o investigador na coleta de dados.

Yin (2009 divide em 4 partes o protocolo do estudo de caso:

A)Visão do Conjunto do Projeto
- Objetivos e Temas a Estudar;
- Marco Teórico;

B) Procedimento de Campo
- Locais a Visitar;
- Fontes de Informação

C) Questões do Estudo de Caso
- Questões de Campo;
- Questões da Linha de Investigação;
- Notas de Apoio para o Investigador

D) Guia para Informativo
- Formato de Apresentação dos Dados
- Dados Bibliográficos.

## 5.6 Agenda

Os períodos e os meios de realização das tarefas realizadas na presente investigação estão na agenda a seguir:

Quadro 18: Agenda

**Agenda**

| Tarefas | Meio | Período |
|---|---|---|
| Revisão, Leitura e Análise da Bibliografia Estruturação e Desenvolvimento do Marco Teórico Definição e Desenho do Método de Investigação | Artigos Científicos<br>Livros<br>Publicações Oficiais | Janeiro 2014 – Novembro 2014 |
| Desenvolvimento e Validação do Protocolo de Questões | Elaboração do Protocolo | Novembro – Dezembro 2014 |
| Organização e Preparação Trabalho de Campo | Contatos Preliminares | Janeiro – Fevereiro 2015 |
| Trabalho de Campo | Visitas as Empresas e Entrevistas a Dirigentes | Março – Julho 2015 |
| Processamento dos Dados e Informações | – | Julho – Agosto 2015 |
| Análise dos Dados Processados | – | Agosto – Setembro 2015 |
| Redação final do Trabalho | – | Setembro – Outubro 2015 |

Fonte: Elaboração Própria

## 5.7 Perguntas do Estudo de Caso

De acordo com Yin (2003, p. 74) "as perguntas do protocolo utilizado no estudo de caso são lembretes lembrando as informações que devem ser coletadas". As perguntas servem como um guia para o investigador, mas o objetivo principal das questões do protocolo são manter o pesquisador no caminho certo dos procedimentos de coleta de dados.

Cada pergunta deverá ter um guia estabelecendo qual caminho o investigador deverá seguir a partir da resposta do entrevistado, e a estrutura de questionamentos não necessariamente vão ser utilizadas como questões literais ao entrevistado. O investigador deve saber, e relembrar, antes de cada entrevista quais são as questões informações principais que pretende coletar naquele encontro.

O protocolo de perguntas e as entrevistas realizadas no presente estudo foram realizados com base nessas premissas e informações específicas de cunho financeiro foram coletadas através de dados secundários fornecidos pela Associação Brasileira de Franquias visando gerar atritos e constrangimentos durante a coleta de dados nas empresas franqueadoras.

## 5.8 Hipóteses da Investigação

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influencia positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de

satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Carga Tributária e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

## 5.9 Fontes de Evidência

As fontes de evidências utilizadas no estudo de casos múltiplos foram:

- Dados secundários e informações disponibilizados pela Associação Brasileira de Franquias;
- Dados secundários e informações de Revistas Especializadas no Setor de Franquias Brasileiras;
- Páginas web e informações públicas das empresas entrevistas;
- Entrevistas realizadas com executivos de nível gerencial e diretivo em cada uma das empresas.

A realização do estudo de caso a partir de múltiplas fontes de dados permite que seja realizado o cruzamento das informações, garantindo e comprovando a validez dos resultados obtidos.

## 5.10 Caracterização das Empresas Analisadas

As cinco empresas analisadas no presente estudo de caso são franqueadoras de alimentação brasileiras, que possuem atuação em todas as regiões do Brasil e que tem foco em nichos de mercado distintos entre elas.

Em função de permitir acesso as estratégias, informações sigilosas de seus modelos de negócio e opiniões de seus gestores, todas as empresas participantes solicitaram que não fossem divulgadas seus nomes e dados que permitissem saber exatamente de qual empresa se tratava. Como estas empresas são referências em suas respectivas áreas de atuação, tais condições foram aceitas.

Conforme expressado anteriormente, a escolha de cada uma das empresas foi amplamente estudada para permitir a escolha de empresas que sejam referências em eficiência e desempenho em cada uma de suas áreas. Foram escolhidas empresas franqueadores dos cinco principais segmentos de mercado mais representativos dentro das organizações de alimentação:

- Alimentação Saudável;
- Self-Service;
- Pizzarias;
- Sanduíches;
- Grelhados e Pratos Executivos.

A seguir quadro resumido da idade, tamanho, e maiores informações sobre as empresas participantes do Estudo de Caso:

Quadro 19: Idade, Tamanho e Dados - Empresas Estudos de Caso

## Idade, Tamanho e dados Empresas Estudos de Caso

| Segmento de Mercado | Tempo da Fundação | Tempo ao Franquear | Total de Unidades | Unidades Abertas em 2013 | Unidades Fechadas em 2013 | ABF EXCELÊNCIA EM FRANCHISING SELO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | + de 30 anos | + de 20 anos | + de 100 | + de 25 | 0 | Sim |
| | + de 30 anos | + de 15 anos | + de 300 | + de 50 | 0 | Sim |
| | + de 50 anos | + de 30 anos | + de 100 | + de 125 | 0 | Sim |
| | + de 5 anos | - de 5 anos | + de 50 | + de 10 | 0 | Não |
| | + de 30 anos | + de 10 anos | + de 150 | + de 25 | 2 | Sim |

Grelhados | Pizzaria | Sanduíches | Saudável | Self-Service | Selo ABF de Qualidade

Fonte: Elaboração Própria

## 5.11 Comprovação das Hipóteses

As entrevistas realizadas com executivos, documentação e informações cedidas pelas empresas e análise dos dados secundários a cerca das organizações em questão fornecidos pela ABF e revistas especializadas permitiu realizar a comprovação das hipóteses sugeridas neste estudo.

**Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance –** O tamanho da rede possui uma influência positiva na performance da mesma.

Cia Alimentação Saudável: "Sim, com nosso rápido crescimento nos últimos anos conseguimos ganhar muita força e melhorar nosso desempenho interno. Conhecemos melhor nosso negócio, a cada dia que passa e com a experiência de todas as lojas, vamos corrigindo coisinhas que nos deixam melhores operacionalmente."
Cia Grelhados: "Sem sombra de dúvida que sim, quanto maior a rede maiores os ganhos de escala que temos com nossos fornecedores e custo por loja. Conseguimos melhores negociações para nossos franqueados em pontos comerciais e baixamos seus custos em diversos pontos."
Cia Pizzaria: "Sim, os ganhos em escala permitem que a gente seja mais eficiente que nossos concorrentes. As maiores vão sempre ter maior ganho de escala."
Cia Sanduíches: "Aqui é uma influência dupla, temos muitas lojas porque temos um bom desempenho operacional e temos um bom desempenho operacional pois temos muitas lojas. Como realizamos compras muito grande de insumos, ganhamos competitividade em função da escala."
Cia Self-Service: "100%, ao crescer e ter mais lojas o poder de negociação da sua rede é muito maior e te permite melhorar muito seu desempenho."

Confirmada em todas as empresas. A partir de determinado tamanho todas as redes passaram a apresentar ganhos de escala em compras de insumos e tiveram aumento de produtividade em suas lojas. Todos os executivos corroboram com a hipótese.

**Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas –** O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Cia Alimentação Saudável: "Sim, quanto maior a rede mais seguro o candidato a franqueado fica

com nosso modelo de negócio. Eu diria que a partir de 10 lojas já se passa essa segurança."

Cia Grelhados: "Sim, tamanho tem influência nesse processo. Todo fator que gere confiança e credibilidade ao interessado é importante na venda de uma nova franquia. Nesse caso eu diria que tamanho é documento.

Complicado de precisar a partir de quantas lojas se torna um fator importante, eu diria que algo entre 15, 20 lojas."

Cia Pizzaria: "Sim, o possível franqueado analisa o tamanho e reconhecimento da rede no mercado antes de assinar com um marca."

Cia Sanduíches: "Sim, o tamanho permite que o candidato conheça várias lojas, fale com vários de nossos franqueados e se sinta mais confiante na hora de assinar o contrato de franquia."

Cia Self-Service: "Com absoluta certeza. Quanto mais lojas você tem, mais forte é sua marca e por consequência sua capacidade de atração de novos franqueados. O recall da marca é muito importante nesse processo de busca e seleção de franqueados. Grandes redes têm muito menos trabalho que novas redes para conseguir franqueados."

Confirmada em todas as empresas. O tamanho da rede tem influí positivamente na quantidade de lojas abertas em determinado período. Os executivos listaram fatores como know-how na comercialização, recall e credibilidade da marca como fatores preponderantes para esse fenômeno.

**Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas –** O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Cia Alimentação Saudável: "Sim, quanto mais crescemos mais temos condições de evitar o fechamento de lojas, isso ainda ocorre, mas temos mais mecanismos para impedir dificuldades drásticas de nossos franqueados."

Cia Grelhados: "Diria que tem influência, mas menor que no caso da abertura. Podemos auxiliar nossos franqueados em dificuldade, em função de nosso tamanho temos condições de oferecer condições melhores para ele concorrer no mercado, no entanto creio que o fator psicológico é diferente, não interfere tanto."

Cia Pizzaria: "Sim, quanto maior a rede e mais experiência ela tiver no negócio menor a chance de fechamento de lojas. Ajudamos o franqueado com o que podemos para que não precise fechar a sua loja."

Cia Sanduíches: "Sim, quando a rede é maior tem mais capacidade de lutar contra o fechamento de qualquer loja. Evitamos de todas as formas fechar loja, caso não se consiga ajudar o franqueado, encontramos alguém para comprar a sua loja ou até mesmo transformamos em loja própria."

Cia Self-Service: "Sim. A possibilidade de se evitar o fechamento de lojas quando se é grande é maior do que quando se tem poucas operações. Se uma rede tem 5 lojas a capacidade de influenciar o processo é menor do que se tiver 30 lojas e isso importa."

Confirmada em todas as empresas. Os números de lojas fechadas das empresas sofreu influência no tamanho da rede segundo os dados analisados. Os executivos frisaram a importância do maior conhecimento do negócio, da eficiência do modelo de negócio, da capacidade de redução de custos para o franqueado e da maior capacidade de auxílio a uma loja em dificuldade como fatores que permitem uma rede maior diminuir sua quantidade de operações fechadas.

**Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado –** O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Cia Alimentação Saudável: "Acredito que sim, o franqueado tem mais orgulho e motivação em fazer parte de uma rede em franco crescimento."

Cia Grelhados: "Sim, mas diria que o tamanho interfere nesse ponto em função da expertise que se ganha com escala e, menos, em função do fator psicológico. Uma vez dentro da rede, o franqueado analisa mais os fatores operacionais dentro da marca."

Cia Pizzaria: "Sim, mesmo com nosso tamanho temos uma relação próxima de nosso franqueado e com a experiência e algumas correções realizadas nos últimos anos conseguimos usar nosso conhecimento para melhorar a satisfação de nosso franqueado."

Cia Sanduíches: "Sem dúvida, quanto maior a rede mais escala se ganha e possibilita ao franqueado que diminua seus custos e que com isso aumente sua margem e taxa de retorno do valor investido. Como sabemos onde precisamos melhorar usamos todas as armas para atacar os eventuais problemas existentes."

Cia Self-Service: "Acredito que não, sempre fomos bem avaliados pelos nossos franqueados. Desde de poucas lojas até hoje sempre fomos bem avaliados."

Confirmada em 80% das empresas analisadas. Os dados analisados que demonstraram que apenas

na rede de Self-Service o tamanho da rede não teve relação direta o indicie de satisfação do franqueado. Nos casos confirmados foi percebido que quanto mais expertise a empresa possuía mais ela conseguia influenciar nos resultados das unidades franqueadas e manter uma relação sólida e parceira com os mesmos. Na empresa que não foi confirmada hipótese, a afirmação do executivo foi que desde poucas lojas, a rede trabalhava de forma integrada com seus franqueados, sendo que seu tamanho não teve influência direta nesse indicie.

**Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance –** A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Cia Alimentação Saudável: "Sim, um modelo testado, corrigido, estruturado e eficiente atingirá uma performance mais alta que a média."
CiaGrelhados: "Com certeza, quando melhoramos a qualidade do serviço interno e suporte ao franqueado... ...iremos ter um desempenho mais forte, portanto a expertise terá influência direta em nossa performance."
Cia Pizzaria: "Sim, a experiência tem influência direta na performance da rede, você conhece melhor seu negócio e pode corrigir erros anteriores para melhorar sua operação."
Cia Sanduíches: "Lógico que esse não é apenas o único fator e uma rede nova pode ter uma ótima performance, no entanto o conhecimento do negócio te permite melhorar a operação e atingir um desempenho mais sólido."
Cia Self-Service: "Ao crescer e ter mais lojas o poder de negociação da sua rede é muito maior e te permite melhorar muito seu desempenho como um todo."

Confirmada em todas as empresas. Os executivos foram unânimes em frisar a importância da experiência da rede na performance de suas unidades franqueadas e do sistema franqueado como um todo. Mesmo na empresa com menor experiência ao iniciar o processo de franquia, o entrevistado explicou como a performance evoluí com um modelo de negócio mais testado e com marca mais sólida.

**Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas –** A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Cia Alimentação Saudável: Claro, se a rede tem mais experiência/conhecimento do negócio fechará menos lojas que um modelo pouco testado.

Cia Grelhados: "Acredito que tenha influência sim, com mais experiência podemos melhorar a operação e evitar o fechamento de alguma loja por erros cometidos anteriormente."

Cia Pizzaria: "Sim, com a experiência que temos podemos trabalhar muito melhor em conjunto com nossos franqueados para evitar o fechamento de alguma loja."

Cia Sanduíches: "A experiência conta muito para evitar o fechamento de uma loja. Já sabemos o que pode ocasionar esses problemas e o que evitar. "

Cia Self-Service: "O conhecimento ganho ao longo dos anos ter permite evitar erros que levem ao fechamento de lojas."

Confirmado em todas as empresas. Em todos os casos estudados a relação entre expertise e um menor fechamento de lojas existiu, modelo de negócio mais testado, supervisores de campo mais preparados e experientes que podem guiar de forma mais adequado seus franqueados, marca mais sólida foram razões citadas pelos executivos como fatores que explicam essa situação.

**Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado –** A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Cia Alimentação Saudável: "Sim, modelos mais testados, como o nosso, são capazes de gerar mais retorno e de deixarem os franqueados mais satisfeitos.

Cia Grelhados: "Acredito que tenha influência sim, com mais experiência podemos melhorar a operação e evitar o fechamento de alguma loja por erros cometidos anteriormente."

Cia Pizzaria: "A experiência é fundamental para que possamos trabalhar de forma conjunta em manter sempre o nosso franqueado feliz e satisfeito."

Cia Sanduíches: "Uma rede nova tende a ter muito mais problemas e dificuldades para auxiliar seus franqueados em suas demandas que uma já bem estabelecida, tendo piores indicies de satisfação de seus franqueados."

Cia Self-Service: "O conhecimento adquirido ao longo dos anos permite que você trabalhe melhor com seus franqueados, ajudando em suas demandas e necessidades."

Comprovada em todas as empresas. A experiência, segundo os executivos entrevistados, é fator

preponderante para que se construa um relacionamento parceiro com os franqueados fortalecendo o grau de satisfação deles.

**Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados –** A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Cia Alimentação Saudável: "Um modelo mais testado de operação permite que o franqueador ofereça um serviço de mais qualidade ao seu franqueado."
Cia Grelhados: "A satisfação do franqueado está ligada qualidade dos serviços que oferecemos. Com a expertise angariada ao longo dos anos, melhoramos a qualidade no serviço que prestamos. "
Cia Pizzaria: "A experiência nos permitiu corrigir alguns pontos e melhorar muito nossa relação com a rede franqueada e evoluir na qualidade do nosso serviço de suporte ao franqueado."
Cia Sanduíches: "Sem dúvida, a experiência te permite atender com mais qualidade e eficiência seu franqueado. Seu conhecimento te permite prestar um serviço de maior qualidade gerando uma relação ganha-ganha entre todos os envolvidos."
Cia Self-Service: "O franqueado estará satisfeito se a qualidade do serviço que prestamos for boa e a experiência nos permite ser mais eficiente nessa relação."

Comprovada em todas as empresas. Os executivos demonstraram que o conhecimento adquirido ao longo dos anos tem relação direta com o aumento da qualidade do serviço que franqueadora presta a suas unidades franqueadas.

**Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance –** A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Cia Alimentação Saudável: "Não penso que seja um fator fundamental, existem lojas franqueadas com resultados melhores ou piores que lojas próprias. Isso não é uma variável que comprove variações no desempenho da rede."
Cia Grelhados: "Não, se tiver algumas lojas piloto ou modelo, a influência dessa proporção no desempenho da rede não muda em nada."
Cia Pizzaria: "Não necessariamente, é possível alcançar alto desempenho com poucas lojas

próprias, o fundamental é a busca contínua pela qualidade e corrigir eventuais erros nos processos operacionais. "

Cia Sanduíches: "Acredito que sim, conseguimos testar de maneira mais adequada as ideias ou inovações antes de implementar em toda rede. Isso permite que utilizemos apenas aquelas que tiveram resultados."

Cia Self-Service: "Não, pelo contrário, dependendo do nível de motivação do franqueado ter um dono a frente de cada operação é um fator muito mais importante para melhorar a performance da loja e da rede inteira."

Não comprovada. Apenas na empresa de sanduíches o executivo demonstrou fatores para demonstrar que a proporção de lojas próprias pode influenciar de forma positiva na performance da rede como um todo. Nas outras empresas se observou apenas a necessidade de algumas lojas teste/modelo para possibilitar a implementação de inovações e estratégias a serem replicadas em todo o sistema.

**Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado -** A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Cia Alimentação Saudável: "Acredito que não, tendo uma quantidade mínima de unidades próprias para avaliar alterações de layout ou outras ideias pilotos não é necessário ter uma proporção grande de lojas próprias. "

Cia Grelhados: "Não, é importante ter algumas lojas próprias para que seja possível vivenciar algumas das angústias de nosso franqueado no seu cotidiano, mas não creio que isso interfira em sua satisfação de forma direta."

Cia Pizzaria: "Acredito que não, é possível testar o modelo e realizar treinamentos em lojas franqueadas. Essa diferenciação não é saudável."

Cia Sanduíches: "Penso que sim, quanto maior o número de lojas próprias melhor será a possibilidade de testes e análises nos mais diversos cenários, podendo oferecer um serviço de mais qualidade e retorno para nossos franqueados."

Cia Self-Service: "Não acredito que tem relação direta. O importante para o franqueado é que nossos processos sejam sólidos e que permitam que ele atinja os melhores resultados possíveis."

Não comprovada. A quantidade de unidades próprias frente ao total de unidades só teve influência na satisfação de franqueado na rede de sanduíches. Segundo o executivo dessa rede, uma quantidade maior de lojas próprias permite que a franqueadora atenda com mais eficácia a demanda dos franqueados. Nos quatro outros casos essa situação não se confirmou, onde uma maior quantidade de lojas próprias frente ao total de unidades não teve interferência no indicie de satisfação dos franqueados. De acordo com os executivos dessas empresas, o importante é poder testar e analisar em algumas lojas sejam próprias ou franqueadas as ações ou ideias de alterações dos processos e, além disso, foi frisado que muitas vezes ao utilizar uma unidade franqueada como loja modelo fortalece ainda mais a relação entre as partes.

**Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços -** A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Cia Alimentação Saudável: "Não, o que pode influenciar é na criação de inovações e alterações mas não penso que interfira diretamente na qualidade dos serviços."
Cia Grelhados: "Acredito que a influência não seja significativa, o importante é oferecer um serviço próximo, de forma respeitosa e, principalmente, eficiente."
Cia Pizzaria: "Não necessariamente, o fundamental é ter uma ou mais lojas modelos para que seja possível testar alterações e/ou inovações."
Cia Sanduíches: "Com um número maior de lojas próprias possuiremos mais conhecimento e informação para oferecer um serviço de mais qualidade para nossos franqueados."
Cia Self-Service: "Não, os controles, padrão, busca pela qualidade e bom relacionamento são fatores mais importantes na qualidade do serviço prestado ao franqueado."

Não comprovado. Tal qual nas hipóteses 9 e 10, apenas na empresa franqueadora de sanduíches que foi apontado pelo executivo a relação entre a proporção de quantidade de unidades próprias frente a qualidade dos serviços prestados aos franqueados. Segundo os executivos das empresas onde não a hipóteses não foi comprovada, fatores como rigor nos padrões, controles, equipe de supervisão e suporte bem treinada e capacitada são os que tem influência direta na qualidade do serviço prestado

ao franqueado.

**Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance –** A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Cia Alimentação Saudável: "Estamos em contínuo crescimento e a garra e vontade de quem entra na nossa família faz toda diferença."
Cia Grelhados: "Com certeza, cada novo franqueado influencia positivamente nosso desempenho como um todo."
Cia Pizzaria: "Penso que sim, a motivação e sangue novo dos novos franqueados revigora a rede como um todo."
Cia Sanduíches: "Sim, além de aumentar o faturamento total passa integrar novos empreendedores ao nosso grupo de franqueados."
Cia Self-Service: "Em um período de crise é importante a abertura de novas lojas para que possamos aumentar nosso faturamento continuamente."

Comprovada em todas as empresas. A quantidade de lojas abertas dentro de determinado período se mostrou um fator de influência positiva na performance de todas as redes franqueadoras analisadas no estudo de caso.

**Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance –** A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Cia. Alimentação Saudável: "Não, o número foi muito pequeno para ter qualquer influência."
Cia. Grelhados: "Na verdade, acredito que não, pelo contrário, as lojas fechadas são as que tem as piores performance e seu fechamento se afetar, afeta positivamente nossos indicadores."
Cia Pizzaria: "Acredito que não, nosso desempenho foi extremamente sólido no último ano.
Cia Sanduíches: "Não, mesmo na situação de crise conseguimos melhorar nossa performance através de uma estratégia agressiva de contenção de custos.
Cia Self-Service: "Não, abrimos muito mais lojas do que fechamos no último ano, portanto não houve nenhum tipo de interferência."

Não comprovada. Em nenhuma das empresas a quantidade de unidades fechadas influenciou diretamente a performance da rede. Entre as franqueadoras a quantidade de fechamento de lojas foi muito pequena frente ao faturamento global da rede para gerar alguma interferência.

**Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance –** O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Cia Alimentação Saudável: "Claro, franqueado motivado terá um desempenho muito melhor, quanto mais feliz e satisfeito eles estiver mais esforçado será."
Cia Grelhados: "Acredito que é um fator fundamental para o desempenho e performance da rede, se o franqueado tiver insatisfeito ou desacordo com a gente, complica tudo."
Cia Pizzaria: "Sim, um franqueado satisfeito e motivado tende a alcançar resultados melhores que eventuais insatisfeitos."
Cia Sanduíches: "Óbvio que sim, franqueado satisfeito e bem remunerado trabalha mais e quer crescer junto com a rede."
Cia Self-Service: "Acredito que sim! Franqueados satisfeitos e positivistas rendem mais e são mais parceiros."

Confirmada em todas as empresas. Todos os executivos entrevistados relacionaram a satisfação de seus franqueados com a performance da rede, elencando em especial a questão do fator motivacional dos franqueados satisfeitos em trabalhar de forma mais árdua para atingir seus objetivos e colaborar com os resultados globais do sistema franqueado.

**Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas –** O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Cia Alimentação Saudável: "Sem dúvida, o boca a boca a partir da satisfação de nossos franqueados foi um dos, senão o maior, fator do crescimento de nossa rede."
Cia Grelhados: "O nível de satisfação do franqueado influência todo e qualquer resultado da rede, imagina a questão de abertura de novas lojas. Quando um candidato quer saber mais de rede a pessoa com mais credibilidade pra passar informação não somos nós e sim o franqueado. Se o franqueado está satisfeito informará isso ao interessado."

Cia Pizzaria: "Acredito que sim, os nossos franqueados são os maiores propagadores da qualidade de nossa rede."

Cia Sanduíches: "O franqueado é peça fundamental na expansão da rede, seja como divulgador da mesma como no seu esforço na sua unidade. Franqueados satisfeitos geram mais lojas abertas com certeza."

Cia Self-Service: "os candidatos sempre procuram se informar com nossos franqueados antigos para verificar como funciona a rede internamente. Se tivéssemos um alto indicie de insatisfação afetaria na hora a abertura de novas lojas. "

Não comprovada. Apenas em duas das empresas analisadas, sanduíches e grelhados, as respostas apresentadas pelos executivos demonstraram relação entre satisfação de franqueados e abertura de novas lojas. Nos outros casos, os executivos apontaram outros fatores como mais determinantes, frisando que esse ponto não possui peso suficiente para ser considerado.

**Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas –** O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Cia Alimentação Saudável: "Não acredito que tenha influência em nossa empresa, a não ser que o indicie seja muito baixo, o que não é o nosso caso."

Cia Grelhados: "Como disse, todo e qualquer indicador de resultado que formos avaliar de uma rede franqueadora será influenciado pela satisfação do franqueado. Se eles estão satisfeitos não vão fechar suas lojas, vão?"

Cia Pizzaria: "Quando ocorre o fechamento é por dificuldades pontuais, mas pode ser potencializado em função da satisfação do franqueado. "

Cia Sanduíches: "Acredito que sim, quanto maior a satisfação dos franqueados, menor o número de lojas fechadas."

Cia Self-Service: "Não tivemos nenhum indicador que não nos fizesse acreditar nisso."

Comprovada em todas as empresas. Um sólido indicie de satisfação dos franqueados influência em um menor fechamento de lojas, segundo os executivos, os franqueados mais motivados rendem mais e por isso suas operações têm resultados interessantes não gerando tantos fechamentos.

**Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance –** A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Cia Alimentação Saudável: "Crescemos a mais que a média nos últimos ano em função da qualidade do serviço que prestamos. Nosso desempenho é diretamente influenciado pela nossa qualidade."
Cia Grelhados: "Com certeza. Quanto melhor é nossa prestação de serviço ao franqueado, melhor tendem a ser o resultado de suas unidades franqueadas e da rede como um todo."
Cia Pizzaria: "Se prestarmos um serviço de qualidade nosso franqueado estará mais preparado para enfrentar os desafios e dificuldades em sua unidade e é isso que tentamos fazer. Com um franqueado preparado e motivado o nosso desempenho será sempre melhor."
Cia Sanduíches: "Se tem influência na satisfação, terá influência na performance. Quanto mais profissionalizarmos nosso franqueado, através de treinamento e ferramentas de trabalho, melhor será nosso resultado geral."
Cia: Self-Service: "Creio que sim, demos todas as condições, apoio e suporte aos nossos franqueados, os possibilitando de realizar coisas maravilhosas. Nossos resultados demonstram isso."

Comprovada em todas as empresas. De acordo com os executivos entrevistados, com suporte sólidos aos franqueados, supervisão profissional e que acompanha proximamente os resultados diários das operações a tendência é que as unidades alcancem desempenho melhores influenciando na rede como um todo.

**Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado -** A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Cia Alimentação Saudável: "Claro, o franqueado está satisfeito se tiver um bom resultado operacional em sua unidade e se perceber que o valor que nos remunera através dos royalties é bem pago."
Cia Grelhados: "Totalmente, se falharmos em nossa prestação de serviço veremos a satisfação de

nosso franqueado cair imediatamente."

Cia Pizzaria: "Se o franqueado tiver alguma reclamação de nosso serviço nos dirá e corrigiremos. Caso não façamos nada ele ficará insatisfeito com nosso suporte e de forma geral em relação a marca."

Cia Sanduíches: "Estão umbilicalmente ligados. O Franqueado só fica satisfeito se dermos total suporte a ele."

Cia Self-Service: "Lógico. A ligação é direta, como um franqueado estará satisfeito se não prestarmos um bom serviço a ele?"

Comprovada em todas as empresas. Em todos os casos analisados os executivos pontuaram que a satisfação do franqueado para com a rede franqueadora está umbilicalmente ligada a percepção de ter um suporte sempre a sua disposição e que faça o máximo para que ele atinja resultados sólidos e de acordo com as expectativas na assinatura do contrato.

**Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas -** A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Cia Alimentação Saudável: "Sim, como o boca a boca é fundamental, o nosso franqueado passa a informação da qualidade dos nossos serviços pra frente e isso nos ajuda muito no processo de seleção de novos franqueados."

Cia Grelhados: "Com certeza, qualidade do serviço influencia na satisfação dos franqueados e suscetivamente na abertura de novas lojas."

Cia Pizzaria: "Qualidade no serviço é primeira coisa o candidato a franquia quer saber quando busca informações com um de nossos franqueados. Se ele perceber qualquer fagulha de insatisfação não investirá seu dinheiro em nossa marca."

Cia Sanduíches: "Acredito que sim... ...o franqueado é um propagador de nossa marca e só falará coisas boas incentivando a entrada de novos empreendedores se o serviço for bem prestado.

Cia Self-Service: "A qualidade de nosso serviço influencia na força de nossa marca e seu poder de atratividade de clientes e novos franqueados, então acredito que sim."

Comprovada em todas as empresas. A qualidade do serviço prestado aos franqueados, segundo os

executivos, interfere diretamente no desempenho da rede, na força da marca e na capacidade de atrair novos candidatos a franqueado.

**Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas -** A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Cia Alimentação Saudável: "Não, nosso suporte e qualidade de serviços cumprem com o desejado e suas obrigações. Na verdade, acredito que, impedimos algumas operações de fecharem as portas em função da qualidade do serviço."
Cia Grelhados: "Pela excelência de nos serviços, pelos quais fomos até premiados nos últimos anos, não acredito que tem alguma relação, se existir é diminuindo o fechamento de lojas."
Cia Pizzaria: "Se tivesse tido algum tipo de relação teríamos a maioria das lojas fechadas e não pouquíssimas como sempre, talvez exista uma relação positiva. Fechamos poucas lojas pela qualidade do nosso serviço."
Cia Sanduíches: "Não acredito que tenha relação, nosso serviço é de extrema qualidade, se houve algum tipo de influência foi inverso. "
Cia Self-Service: "Talvez em empresas com baixa qualidade do serviço prestado tenha relação entre os dois pontos, em nossa empresa tenho certeza que isso não ocorre. Acredito que nossa qualidade diminui o fechamento de lojas. "

Comprovada em todas as empresas. Quando se tentou fazer uma relação entre qualidade do serviço e fechamento de lojas, todos os executivos ficaram incomodados, mas apesar disso demonstraram como a alta qualidade de suas redes diminui a quantidade de fechamento de lojas.

**Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance –** O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Cia Alimentação Saudável: "Indiretamente sim, ao eventualmente afetar o grau de satisfação do franqueado, será um fator que tem interferência no nosso desempenho como rede."
Cia Grelhados: "Apenas indiretamente, pois poderia afetar a questão motivacional do franqueado."
Cia Pizzaria: "Creio que não, a performance é determinada pela qualidade de nosso serviço e

determinação de nossa equipe em atingir os resultados estabelecidos. O franqueado pode até lembrar de quanto investiu, mas penso que não existe relação direta."
Cia Sanduíches: "Sim, o franqueado busca um rendimento compatível com seu investimento e batalha com muita determinação para atingir esses resultados, melhorando o desempenho de sua loja e da rede inteira."
Cia Self-Service: "Ao influenciar o grau de satisfação do franqueado, se torna um fator na performance da unidade e consequentemente de toda a rede."

Confirmada em 80% das empresas. As quatro empresas relacionaram de forma indireta a satisfação do franqueado a relação de seu investimento inicial, caso o franqueado atinja a taxa de retorno objetivada ao assinar o negócio estará mais motivado e consequentemente terá uma melhor performance.

**Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado –** O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Cia Alimentação Saudável: "Sim, quando ele assina o contrato ele espera um retorno, caso não consiga esse retorno poderá gerar certa insatisfação."
Cia Grelhados: "Sim, ele sempre analisa se está tendo o resultado mensal que esperava, se sim isso ajuda no seu nível de satisfação."
Cia Pizzaria: "De forma indireta sim, o franqueado quer o retorno do seu investimento e se com passar do tempo percebe que poderá demorar mais do que imagina afetará sua satisfação."
Cia Sanduíches: "Sim, ele espera lucrar um valor compatível com o investimento realizado."
Cia Self-Service: "O franqueado espera ter o capital investido de volta em determinado tempo, se ele recebe isso estará satisfeito, no entanto caso não tenha esse retorno tenderá a ficar insatisfeito com o passar do tempo. "

Comprovada em todas as empresas. De acordo com os executivos, a satisfação do franqueado está diretamente ligada a rentabilidade de sua loja frente ao capital que foi necessário investir para sua abertura, a referência de rentabilidade é sempre o investimento inicial.

**Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance –** O percentual de remuneração do

sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Cia Alimentação Saudável: "Não creio que tenha real influência. Eles já estão tão acostumados e cientes desse valor que é normal para os franqueados."
Cia Grelhados: "Depende da qualidade da prestação do serviço do franqueador. Acredito que se for influenciar será negativamente."
Cia Pizzaria: "Se houver uma remuneração fora da realidade do mercado, talvez. No nosso caso não penso que tenha relação direta."
Cia Sanduíches: "Existe alguma interferência, caso ocorra alguma insatisfação o franqueado tenderá a render menos e isso terá um peso negativo no desempenho da rede."
Cia Self-Service: "Talvez negativamente, em caso de existir uma crença de exploração, mas não conheço nenhum caso concreto que tenha ocorrido isso."

Comprovada em 60% das empresas. Os executivos das empresas de sanduíches, grelhados e self-service frisaram que uma alta taxa de royalties pode interferir negativamente na rentabilidade das unidades franqueadas e afetar a performance da rede como um todo.

**Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado –** O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Cia Alimentação Saudável: "No nosso caso, não muito. É um valor dentro do mercado e que remunera um serviço de qualidade que prestamos."
Cia Grelhados: "Se o serviço for bem prestado creio que não, caso o franqueado não perceba a mais valia daquele pagamento acredito que passe a influenciar negativamente."
Cia Pizzaria: "Acredito que sim, se a remuneração for muito alto que chegue a sufocar as finanças do franqueado gerará insatisfação."
Cia Sanduíches: "De alguma forma interfere, a remuneração do sistema não pode afetar a rentabilidade da unidade franqueada para não gerar insatisfação do franqueado."
Cia Self-Service: "Depende do caso, se o valor cobrado afetar os lucros do franqueado acredito que eles não vão ficar nada satisfeitos."

Comprovada em 80% das empresas. Segundo os executivos das quatro empresas que comprovaram

a relação, a mesma pode existir sempre de forma negativa. Uma remuneração de sistema muita alta e fora de realidade pode interferir na satisfação do franqueado. Não é o caso deles, pois fazem estudos para definir valores condizentes pelos cobrados no mercado e com a rentabilidade do franqueado.

**Hipótese 25 – Relação PIB e Performance –** O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Cia Alimentação Saudável: "Sim, diretamente. Dificultou muito as coisas para alcançar os resultados em um ambiente econômico tão complicado. "
Cia Grelhados: "Sem dúvida, desde a abertura de novas lojas, a faturamento e rentabilidade das lojas, esperávamos resultados ainda melhores do que os que tivemos."
Cia Pizzaria: "Com certeza, as pessoas estão consumindo menos e isso afeta o comércio como um todo. Não estamos alheios a essa situação, mesmo com todos nossos esforços para diminuir o impacto interno, acabamos sentindo a pancada."
Cia Sanduíches: "Sim, impactou de forma negativa, o ano de 2015 está sendo mais delicado do que imaginamos e o planejamento de 2016 já está sendo refeito para se adequar a essa realidade."
Cia Self-Service: "Apesar da crise conseguimos crescer, no entanto acreditamos que poderíamos ter alcançado um resultado ainda mais positivo se o cenário econômico brasileiro não estivesse tão turvo e nebuloso. "

Comprovado em todas as empresas. Todos os executivos explicitaram como uma boa situação econômica do país tem influência direta na performance da rede de franquias, seja pela propensão a investir como pelos resultados alcançados como um todo.

**Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas –** O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Cia Alimentação Saudável: "A crise influenciou diretamente os resultados desse nosso último ano, vinhamos crescendo de forma muita rápida, porém com a situação econômica atual tudo está meio parado."
Cia Grelhados: "Sim, a situação econômica do país afetou diretamente nossas expectativas de

aberturas de novas lojas. Tivemos que revisar nosso planejamento em função da crise."

Cia Pizzaria: "Com certeza absoluta, a crise aumentou a insegurança dos candidatos de investirem suas reservas em um negócio em um ambiente temporariamente tão hostil."

Cia Sanduíches: "A situação econômica vivida pelo Brasil interferiu na expansão de quase todas as franquias brasileiras, todas tiveram que refazer o planejamento para se adequar a essa realidade."

Cia Self-Service: "Muito e foi uma influência extremamente negativa. Está crise afeta muito a percepção do candidato na tomada de decisão de abrir seu negócio próprio."

Comprovado em todas as empresas. Os executivos explicaram que em um ambiente de bonança econômica os candidatos estão mais propensos a riscos de abrir uma loja, por isso o processo de comercialização de novas unidades fica facilitado.

**Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas –** O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Cia Alimentação Saudável: "Evidente que uma situação de crise no consumo como estamos vivenciando passa a ser um fator importante em qualquer negócio e tem influência direta no sucesso ou fracasso de qualquer operação."

Cia Grelhados: "Pelo ambiente econômico estar mais difícil sempre dificulta, então acredito que sim."

Cia Pizzaria: "Com certeza absoluta, a crise aumentou a insegurança dos candidatos de investirem suas reservas em um negócio em um ambiente temporariamente tão hostil."

Cia Sanduíches: "Lojas em dificuldade sofrem ainda mais quando a situação econômica é complicada como a que vivemos atualmente, as chances de recuperação dessas operações são menores."

Cia Self-Service: "Uma recessão como estamos vivenciando aumenta a proporção de negócios em dificuldade. Com a dificuldade e aumento do custo para acesso ao crédito e diminuição do consumo fica mais complicado salvar operações com resultados não tão bons."

Comprovado em todas as empresas. Segundo os executivos, em um cenário de sólido crescimento econômico é mais fácil salvar lojas em dificuldade do que em momentos de crise, evitando dessa forma o fechamento desnecessário de operações.

**Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance –** A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Cia Alimentação Saudável: Não, é uma questão que já existe certa previsibilidade, nos permitindo planejar e nos organizar com base nessa situação.
Cia Grelhados: "Em qualquer empresa e negócio a carga tributária terá influência significativa nos resultados da mesma."
Cia Pizzaria: "Indiretamente sim, os insumos que compramos possuem tributação muito alta, caso eles tivessem uma incidência mais baixa, pagaríamos menos e aumentaria nossa margem."
Cia Sanduíches: " É um dos fatores dificultadores da realidade brasileira, muita burocracia, carga tributária alta, altos encargos trabalhistas, custos de acesso ao crédito alto e todos os outros fatores que todos nós sabemos."
Cia Self-Service: " Com certeza com uma carga tributária mais baixa, nosso desempenho seria melhor, não só o nosso mais da economia e todas empresas existentes nela. Não só a questão da carga tributária como a burocracia ainda são grandes gargalos da realidade de quem quer empreender no Brasil.

Comprovada em 80% das empresas. Os executivos frisaram a pesada carga tributária impede que as empresas eficientes alcancem melhores resultados e interferindo diretamente na performance da rede como um todo.

**Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas –** A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Cia Alimentação Saudável: "Acredito que não, em nosso negócio com a utilização do Simples Nacional pelos nossos franqueados, é mais simples de pagar e os valores não são tão proibitivos.
Cia Grelhados: "De maneira indireta sim. Muito da crise que vivemos em nosso país é pela ausência de uma reforma tributária de verdade e por isso acaba influenciando no cotidiano das empresas."
Cia Pizzaria: "Creio que não diretamente. Os brasileiros já estão tão acostumados com a alta carga tributária que temos que isso quase não é um fator analisado na abertura de uma loja."
Cia de Sanduíches: "A carga tributária brasileira em impostos diretos e indiretos é muito alta e isso

sempre diminuiu nosso ritmo de expansão, mas nesse ano é um dificultador a mais."
Cia Self-Service: "Acredito que sim, a carga tributária brasileira é de país desenvolvido e isso afeta o consumo de nosso público-alvo, tira dinheiro da economia e faz com que a gente seja obrigado a ter uma estratégia de crescimento mais conservadora."

Comprovada em 60% das empresas. A complexidade do sistema tributário e o peso mesmo na economia influência negativamente na propensão do candidato a investir suas economias em uma franquia, segundo os executivos, muitos desistem ao perceber quanto vão ter que pagar de impostos se abrirem uma loja.

**Hipótese 30 – Carga Tributária e Unidades Fechadas –** A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

Cia Alimentação Saudável: "Acredito que não, a alíquota do Simples é em cima do faturamento, portanto não creio que seja um fator tão importante."
Cia Grelhados: "Como disse na questão anterior, indiretamente acredito que sim."
Cia Pizzaria: "Os nossos franqueados trabalham com o SIMPLES, então não creio que a influência tributária seja tão importante nesse processo."
Cia Sanduíches: "É um dos fatores dificultadores da realidade brasileira, muita burocracia, carga tributária alta, altos encargos trabalhistas, custos de acesso ao crédito alto e todos os outros fatores que todos nós sabemos."
Cia Self-Service: "Penso que não, todo nosso planejamento é feito em cima da realidade brasileira, então quando decidimos abrir uma loja é analisada e considerada toda a questão da carga tributária."

Não comprovada. De acordo com 60% dos executivos entrevistado, a carga tributária não tem influência direta no fechamento das lojas, pois quando eles fazem os estudos e a análise do retorno do negócio já fazem a reflexão levando esse fator em conta. Ele é considerado a abertura, mas não é fator preponderante no fechamento.

Portanto, das 30 hipóteses sugeridas e analisadas no Estudo de Casos Múltiplos, tivemos vinte e quatro hipóteses confirmadas, sendo que destas dezoito foram confirmadas integralmente nas cinco empresas visitadas e seis foram comprovadas na maioria simples delas, demonstrando a

solidez do modelo desenvolvido no presente trabalho.

Apenas seis hipóteses não foram comprovadas, sendo que três delas estavam relacionadas a importância da existência de uma quantidade significativa de lojas próprias frente ao conjunto de unidades da rede como fator que influenciava e interferia em outras variáveis, no entanto esse item foi categoricamente rejeitado apesar de toda a evidência existente retirada da literatura conforme apresentado na revisão bibliográfica realizada para o desenvolvimento do modelo.

A seguir está a apresentação de forma condensada das hipóteses confirmadas e não comprovadas nos estudos de casos múltiplos.

Quadro 20: Comprovação Hipóteses – Estudo de Casos

## Comprovação Hipóteses

| Hipótese | Comprovação | Percentual |
|---|---|---|
| 01 | Sim | 100% |
| 02 | Sim | 100% |
| 03 | Sim | 100% |
| 04 | Sim | 80% |
| 05 | Sim | 100% |
| 06 | Sim | 100% |
| 07 | Sim | 100% |
| 08 | Sim | 100% |
| 09 | Não | 20% |
| 10 | Não | 20% |
| 11 | Não | 20% |
| 12 | Sim | 100% |
| 13 | Não | 0% |
| 14 | Sim | 100% |
| 15 | Não | 40% |
| 16 | Sim | 100% |
| 17 | Sim | 100% |
| 18 | Sim | 100% |
| 19 | Sim | 100% |
| 20 | Sim | 100% |
| 21 | Sim | 80% |
| 22 | Sim | 100% |
| 23 | Sim | 60% |
| 24 | Sim | 80% |
| 25 | Sim | 100% |
| 26 | Sim | 100% |
| 27 | Sim | 100% |
| 28 | Sim | 80% |
| 29 | Sim | 60% |
| 30 | Não | 40% |

Fonte: Elaboração Própria

# Capítulo 6

# Estudo Quantitativo Longitudinal

Neste capítulo se pretende comprovar os resultados obtidos a partir dos Estudos de Caso apresentados no capítulo anterior. Será apresentada a metodologia utilizada para realizar os testes comprobatórios dos resultados, as fontes de dados e informações para caracterização da amostra.

A caracterização das empresas analisadas no presente estudo buscado identificar determinar as variáveis determinantes para o desempenho e performance de franquias de alimentação no Brasil, conforme apresentado nos capítulos inicias deste trabalho.

## 6.1 Metodologia

Para validação do estudo qualitativo realizado no capítulo anterior, o leque de empresas franqueadoras de alimentação analisadas terá sua amostra drasticamente ampliada para verificar se os resultados obtidos nessa amostra amplificada são compatíveis com os alcançados nas cinco empresas previamente analisadas.

Para cumprir este intuito, todas as hipóteses verificadas no capítulo anterior serão testadas novamente neste.

## 6.2 Fontes de Informação e Dados

O presente estudo tem como foco analisar franquias de alimentação brasileiras com melhores resultados e performance, com intuito de validar os resultados obtidos nos estudos casos apresentados no capítulo anterior.

São utilizados dados primários coletados diretamente de informações públicas divulgadas pelas empresas, como dados secundários obtidos de pesquisas e questionários realizados pela Associação Brasileira de Franquias e pelo Guia de Franquias Brasileiro realizados pela Editora do Grupo Globo.

Para que se pudesse analisar os dados em função de diferentes realidades temporais e buscar a comprovação das hipóteses independente do período em questão, foram coletadas informações sobre as franquias de alimentação brasileiras nos anos de 2007, 2010 e 2014, permitindo ter uma amostra bastante ampla e que teste os resultados dos Estudos Qualitativos a partir de alternados períodos de referência.

## 6.3 Caracterização das Empresas Analisadas.

Nos dados do ano de 2007 foram analisadas quarenta e seis empresas franqueadoras de alimentação brasileiras, sendo que destas oito possuíam no ano em questão mais de cem unidades no Brasil, seis possuíam entre cinquenta e noventa e nove unidades e onze delas possuíam entre 20 e 49 unidades. Estando presentes na análise todas as maiores redes franqueadoras de alimentação brasileiras em tamanho de unidades.Quadro 21: Tamanho das Empresas Amostra 2007

**Tamanho das Empresas 2007**

| Unidades | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| 0 - 10 | 14 | 30,43 |
| 11 - 19 | 7 | 15,22 |
| 20 - 49 | 11 | 23,91 |
| 50 - 99 | 6 | 13,04 |
| + de 100 | 8 | 17,39 |

Fonte: Elaboração Própria

Em 2007 a maior parte das franqueadoras brasileiras de alimentação analisadas não eram muito antigas conforme demonstra a tabela abaixo:

Quadro 22: Idade das Empresas Amostra 2007

**Idade das Empresas 2007**

| Idade desde a Fundação | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| 0 - 10 | 20 | 43,48 |
| 11 - 19 | 20 | 43,48 |
| 20 - 29 | 5 | 10,87 |
| 30 - 39 | 0 | 0,00 |
| 40 - 50 | 0 | 0,00 |
| + de 50 | 1 | 2,17 |

Fonte: Elaboração Própria

Entre as empresas analisadas durante o ano de 2007, vinte tinham o selo de qualidade e excelência oferecido pela ABF e vinte e seis não.

Quadro 23: Selo de Qualidade ABF Amostra 2007

**Selo de Qualidade ABF 2007**

| ABF EXCELÊNCIA EM FRANCHISING 2007 | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| Sim | 20 | 43,48 |
| Não | 26 | 56,52 |

Fonte: Elaboração Própria

Nos dados do ano de 2010 foram analisadas setenta e duas empresas franqueadoras de alimentação brasileiras, sendo que destas doze possuíam no ano em questão mais de cem unidades no Brasil, seis possuíam entre cinquenta e noventa e nove unidades e vinte e três delas possuíam entre 20 e 49 unidades.

Quadro 24: Tamanho Empresas Amostra 2010

**Tabela Tamanho Empresas 2010**

| Unidades | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| 0 - 10 | 20 | 27,78 |
| 11 - 19 | 11 | 15,28 |
| 20 - 49 | 23 | 31,94 |
| 50 - 99 | 6 | 8,33 |
| + de 100 | 12 | 16,67 |

Fonte: Elaboração Própria

No ano de 2010 as empresas analisas já tinham idades menos uniforme, tendo um maior grau de variação conforme apresentado na tabela a seguir:

Quadro 25: Idade das Empresas Amostra 2010

**Idade das Empresas 2010**

| Idade desde a Fundação | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| 0 - 10 | 24 | 33,33 |
| 11 - 19 | 27 | 37,50 |
| 20 - 29 | 14 | 19,44 |
| 30 - 39 | 5 | 6,94 |
| 40 - 50 | 1 | 1,39 |
| + de 50 | 1 | 1,39 |

Fonte: Elaboração Própria.

Das empresas analisadas durante o ano de 2010, vinte e sete tinham o selo de qualidade e excelência auferido pela ABF e quarenta e cinco não.

Quadro 26: Selo de Qualidade ABF Amostra 2010

**Selo ABF 2010**

| ABF EXCELÊNCIA EM FRANCHISING 2010 | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| Sim | 27 | 37,50 |
| Não | 45 | 62,50 |

Fonte: Elaboração Próprias

Nas informações com base em 2014 foram analisadas oitenta e seis empresas franqueadoras de alimentação brasileiras, sendo que destas dezessete possuíam no ano em questão mais de cem unidades no Brasil, nove possuíam entre cinquenta e noventa e nove unidades e dezoito delas possuíam entre 20 e 49 unidades.

Quadro 27: Tamanho da Rede Amostra 2014

**Tamanho da Rede 2014**

| Unidades | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| 0 - 10 | 29 | 33,72 |
| 11 - 19 | 13 | 15,12 |
| 20 - 49 | 18 | 20,93 |
| 50 - 99 | 9 | 10,47 |
| + de 100 | 17 | 19,77 |

Fonte: Elaboração Própria

No ano de 2014 a idade das empresas variava bastante, quantidade expressiva de maduras, no entanto muitas com poucos anos de experiência.

Quadro 28: Idade desde a Fundação Amostra 2014

**Idade desde a Fundação 2014**

| Idade desde a Fundação | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| 0 - 10 | 33 | 38,37 |
| 11 - 19 | 24 | 27,91 |
| 20 - 29 | 18 | 20,93 |
| 30 - 39 | 9 | 10,47 |
| 40 - 50 | 0 | 0,00 |
| + de 50 | 2 | 2,33 |

Fonte: Elaboração Própria.

Entre as empresas estudadas durante o ano de 2014, trinta e tum tinham o selo de qualidade e excelência auferido pela ABF e cinquenta e cinco não.

Quadro 29: Selo de Qualidade ABF Amostra 2014

**Selo de Qualidade ABF 2014**

| ABF EXCELÊNCIA EM FRANCHISING 2014 | Número de Empresas | % |
|---|---|---|
| Sim | 31 | 36,05 |
| Não | 55 | 63,95 |

Fonte: Elaboração Própria.

Dentre todas as empresas estudas nos períodos de 2007, 2010, 2014 a variação dos valores para investimento inicial necessário para abertura de uma unidade franqueada varia substancialmente conforme tabela a seguir:

Quadro 30: Investimento Inicial

**Investimento Inicial**

| Investimento Inicial para Abertura de uma Unidade Franqueada | % de Empresas 2007 | % de Empresas 2010 | % de Empresas 2014 |
|---|---|---|---|
| Até R$99.000,00 | 13,04 | 8,33 | 17,44 |
| Entre R$100.000,00 e R$199.000,00 | 17,39 | 16,67 | 8,14 |
| Entre R$200.000,00 e R$299.000,00 | 21,74 | 22,22 | 18,60 |
| Entre R$300.000,00 e R$499.000,00 | 21,74 | 34,72 | 32,56 |
| + de R$500.000,00 | 6,52 | 13,89 | 15,12 |
| Não Informado [Sem dados] | 19,57 | 4,17 | 8,14 |

Fonte: Elaboração Própria.

A estimativa de prazos de retorno do investimento inicial também possuí uma grande variação entre o grupo de empresas analisadas e em cada um dos anos em questão conforme demonstra o a tabela a seguir.

Quadro 31: Estimativa de Prazo de Retorno Sobre Investimento

**Estimativa de Prazo de Retorno Sobre Investimento**

| Estimativa de Prazo para Retorno Sobre Investimento | % de Empresas 2007 | % de Empresas 2010 | % de Empresas 2014 |
|---|---|---|---|
| 0 - 18 meses | 17,39 | 18,06 | 20,93 |
| 19 - 30 meses | 45,65 | 43,06 | 36,05 |
| 31 - 40 meses | 13,04 | 33,33 | 31,40 |
| 41 - 50 meses | 6,52 | 1,39 | 4,65 |
| + de 50 meses | 2,17 | 1,39 | 2,33 |
| Não Informado [Sem dados] | 15,22 | 2,78 | 4,65 |

Fonte: Elaboração Própria.

## 6.4 Validação das Hipóteses

Como primeiro passo foi realizado a verificação dos dados do procedimento, adequação da amostra e validez dos mesmos, utilizando os testes de Kaiser Meyer-Olkin e de Esfericidade de Bartlett´s comprovando a significância estatística e adequação da amostra.

Todos os itens presentes nas hipóteses foram retirados da revisão realizada na literatura estabelecida no marco teórico do presente estudo, estando associados a diversos fatores e relacionados entre si conforme o modelo anteriormente apresentado, no entanto em função da quantidade de variáveis estabelecidas seria necessário ter uma amostra de empresas muito mais significativa para possibilitar uma análise fatorial mais completa. Como não existe tal quantidade de empresas franqueadoras de alimentação no Brasil, o presente estudo realizará a correlações entre cada uma das variáveis para comprovar as hipóteses.

Garson (2009) demonstra utilidade do Coeficiente de Correlação de Pearson para mensurar a força do grau de relacionamento da associação de duas variáveis. Segundo Moore (2007, p.100) " a correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas.".

A fórmula do coeficiente de correlação de Pearson (r) para mensurar a associação linear entre as variáveis é a seguinte:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left(\sum (x_i - \bar{x})^2\right)\left(\sum (y_i - \bar{y})^2\right)}}$$

Duas variáveis se associam estatisticamente quando tem algum grau de semelhança na distribuição de seus escores, essa associação pode ocorrer a partir da distribuição das frequências ou compartilhamento da variância, no caso do coeficiente de correlação de Pearson, que será utilizado no presente trabalho, é utilizado o parâmetro da medida da variância compartilhada entre as variáveis.

A variação do coeficiente de correlação de Pearson (r) vai de -1 a 1, onde teremos a indicação da força da relação entre as variáveis e a direção positiva ou negativa do relacionamento, porém alcançar os valores mais extremos é pouco comum e por isso Cohen (1998) classificou os escores da intensidade da relação:

- 0,10 até 0,29: Intensidade Pequena ou Fraca;
- 0,30 até 0,49: Intensidade Média ou Moderada;
- 0,50 ate 1,00: Intensidade Forte, Grande ou Alta.

Para realizar os cálculos das correlações entre as variáveis foi utilizado o software da IBM SPSS Statistics Versão 20:

## H1 - Correlação Total de Unidades x Performance da Rede

Dados 2007

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,430** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,003 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1056939,239 | 6970,702 |
| | Covariância | 23487,539 | 154,904 |
| | N | 46 | 46 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,430** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,003 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 6970,702 | 248,869 |
| | Covariância | 154,904 | 5,530 |
| | N | 46 | 46 |

O resultado de 0,430 é comprova a existência da correlação entre as variáveis com intensidade média.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,408** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1695509,653 | 6571,406 |
| | Covariância | 23880,418 | 92,555 |
| | N | 72 | 72 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,408** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 6571,406 | 152,861 |
| | Covariância | 92,555 | 2,153 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N | 72 | 72 |

A correlação gerou um resultado de 0,408, podendo confirmar sua existência e estipular uma intensidade moderada.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,235* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,030 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5880687,500 | 8019,385 |
| | Covariância | 69184,559 | 94,346 |
| | N | 86 | 86 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,235* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,030 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 8019,385 | 198,607 |
| | Covariância | 94,346 | 2,337 |
| | N | 86 | 86 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto de intensidade fraca.

## H2 – Total de Unidades x Unidades Abertas

Dados 2007

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,660** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1056939,239 | 97320,000 |
| | Covariância | 23487,539 | 2162,667 |
| | N | 46 | 46 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | ,660** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 97320,000 | 20544,000 |
| | Covariância | 2162,667 | 456,533 |
| | N | 46 | 46 |

O resultado de 0,660 comprova a existência da correlação entre as variáveis com intensidade alta.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,622** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1695509,653 | 264069,569 |
| | Covariância | 23880,418 | 3719,290 |
| | N | 72 | 72 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | ,622** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 264069,569 | 106342,986 |
| | Covariância | 3719,290 | 1497,789 |
| | N | 72 | 72 |

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A correlação entre as variáveis atingiu o indicador de 0,622, podendo ser considerada de intensidade alta.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,588** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5880687,500 | 683059,000 |
| | Covariância | 69184,559 | 8035,988 |
| | N | 86 | 86 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | ,588** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 683059,000 | 229804,372 |
| | Covariância | 8035,988 | 2703,581 |
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,588 indica uma correlação de intensidade alta entre as variáveis em questão.

## H3 – Total de Unidades x Unidades Fechadas

Dados 2007

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,159 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,291 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1056939,239 | 1077,109 |
| | Covariância | 23487,539 | 23,936 |
| | N | 46 | 46 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,159 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,291 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1077,109 | 43,413 |
| | Covariância | 23,936 | ,965 |
| | N | 46 | 46 |

O resultado de 0,159 indica uma correlação muito fraca entre as duas variáveis.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,483** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1695509,653 | 16752,597 |
| | Covariância | 23880,418 | 235,952 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N | 72 | 72 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,483** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 16752,597 | 710,653 |
| | Covariância | 235,952 | 10,009 |
| | N | 72 | 72 |

A correlação entre as variáveis pode ser considerada existente e de intensidade moderada.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,297** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,006 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5880687,500 | 25316,376 |
| | Covariância | 69184,559 | 301,385 |
| | N | 86 | 85 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,297** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,006 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 25316,376 | 1233,694 |
| | Covariância | 301,385 | 14,687 |
| | N | 85 | 85 |

A correlação existente entre as variáveis está no limite entre a intensidade fraca e moderada.

## H4 – Total de Unidades x Satisfação de Franqueados

Dados 2007

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | -,299 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Sig. (2 extremidades) | | ,102 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1056939,239 | -2307,058 |
| | Covariância | 23487,539 | -76,902 |
| | N | 46 | 31 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | -,299 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,102 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -2307,058 | 61,540 |
| | Covariância | -76,902 | 2,051 |
| | N | 31 | 31 |

O resultado negativo de 0,299 demonstra que a variável tamanho influência negativamente a satisfação do franqueado, existindo uma correlação no limite entre fraco e moderado.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,179 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,168 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1695509,653 | 2977,162 |
| | Covariância | 23880,418 | 49,619 |
| | N | 72 | 61 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,179 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,168 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 2977,162 | 168,930 |
| | Covariância | 49,619 | 2,816 |
| | N | 61 | 61 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Total de Unidades | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Total de Unidades | Correlação de Pearson | 1 | ,108 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,419 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5880687,500 | 2230,118 |
| | Covariância | 69184,559 | 39,125 |
| | N | 86 | 58 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,108 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,419 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 2230,118 | 122,311 |
| | Covariância | 39,125 | 2,146 |
| | N | 58 | 58 |

O coeficiente de 0,108 demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis.

## H5 – Idade/Experiência ao Franquear x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Idade ao Franquear | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Idade ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,068 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,652 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1723,826 | 44,773 |
| | Covariância | 38,307 | ,995 |
| | N | 46 | 46 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,068 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,652 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 44,773 | 248,869 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Covariância | ,995 | 5,530 |
| | N | 46 | 46 |

A correlação entre as variáveis em questão atingiu o valor de 0,068, coeficiente muito baixo para ser considerado representativo.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Idade Ao Franquear | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Idade Ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,204 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,086 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5292,000 | 183,107 |
| | Covariância | 74,535 | 2,579 |
| | N | 72 | 72 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,204 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,086 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 183,107 | 152,861 |
| | Covariância | 2,579 | 2,153 |
| | N | 72 | 72 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,204 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Idade Ao Franquear | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Idade Ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,112 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,303 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 4861,314 | 110,435 |
| | Covariância | 57,192 | 1,299 |
| | N | 86 | 86 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,112 | 1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Sig. (2 extremidades) | ,303 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 110,435 | 198,607 |
| | Covariância | 1,299 | 2,337 |
| | N | 86 | 86 |

A coeficiente da correlação de 0,112, entre as variáveis, apresenta uma intensidade de influência fraca.

## H6 - Idade/Experiência ao Franquear x Unidades Fechadas

Dados 2007

**Correlações**

| | | Idade ao Franquear | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Idade ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,269 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,071 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1723,826 | 73,565 |
| | Covariância | 38,307 | 1,635 |
| | N | 46 | 46 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,269 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,071 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 73,565 | 43,413 |
| | Covariância | 1,635 | ,965 |
| | N | 46 | 46 |

A correlação entre as variáveis atingiu um valor de 0,269, apresentando uma influência de baixa intensidade.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Idade Ao Franquear | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Idade Ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,238* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,044 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5292,000 | 461,667 |
| | Covariância | 74,535 | 6,502 |
| | N | 72 | 72 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,238* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,044 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 461,667 | 710,653 |
| | Covariância | 6,502 | 10,009 |
| | N | 72 | 72 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,238 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Idade Ao Franquear | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Idade Ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | -,103 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,349 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 4861,314 | -251,682 |
| | Covariância | 57,192 | -2,996 |
| | N | 86 | 85 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | -,103 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,349 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -251,682 | 1233,694 |
| | Covariância | -2,996 | 14,687 |
| | N | 85 | 85 |

A correlação entre as variáveis é invertida e de intensidade muito fraca.

## H7 – Idade ao Franquear x Satisfação do Franqueado

Dados 2007

**Correlações**

| | | Idade ao Franquear | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Idade ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | -,002 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,990 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1723,826 | -,695 |
| | Covariância | 38,307 | -,023 |
| | N | 46 | 31 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | -,002 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,990 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -,695 | 61,540 |
| | Covariância | -,023 | 2,051 |
| | N | 31 | 31 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada inexistente pela proximidade do resultado final a zero.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Idade Ao Franquear | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Idade Ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,082 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,531 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5292,000 | 65,657 |
| | Covariância | 74,535 | 1,094 |
| | N | 72 | 61 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,082 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,531 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 65,657 | 168,930 |
| | Covariância | 1,094 | 2,816 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N | 61 | 61 |

A correlação entre as variáveis em questão atingiu o valor de 0,082, coeficiente muito baixo para ser considerado representativo.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,199 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,134 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 170986,802 | 902,981 |
| | Covariância | 2011,609 | 15,842 |
| | N | 86 | 58 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,199 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,134 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 902,981 | 122,311 |
| | Covariância | 15,842 | 2,146 |
| | N | 58 | 58 |

O coeficiente de 0,199 demonstra uma correlação de intensidade baixa entre as variáveis.

## H8 – Idade ao Franquear x Qualidade da Rede

Dados 2007

**Correlações**

| | | Idade ao Franquear | Qualidade da Rede |
|---|---|---|---|
| Idade ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,008 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,961 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1723,826 | 3,516 |
| | Covariância | 38,307 | ,078 |
| | N | 46 | 46 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | ,008 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,961 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 3,516 | 127,288 |
| | Covariância | ,078 | 2,829 |
| | N | 46 | 46 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada inexistente pela proximidade do resultado final a zero.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Idade Ao Franquear | Qualidade da Rede |
|---|---|---|---|
| Idade Ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,173 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,146 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 5292,000 | 151,067 |
| | Covariância | 74,535 | 2,128 |
| | N | 72 | 72 |
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | ,173 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,146 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 151,067 | 143,702 |
| | Covariância | 2,128 | 2,024 |
| | N | 72 | 72 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,173 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Idade Ao Franquear | Qualidade da Rede |
|---|---|---|---|
| Idade Ao Franquear | Correlação de Pearson | 1 | ,260* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,015 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 4861,314 | 209,466 |
| | Covariância | 57,192 | 2,464 |
| | N | 86 | 86 |
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | ,260* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,015 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 209,466 | 133,094 |
| | Covariância | 2,464 | 1,566 |
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,260, apresenta uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis.

## H9 – Unidades Próprias x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,276 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,063 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 177868,457 | 1839,207 |
| | Covariância | 3952,632 | 40,871 |
| | N | 46 | 46 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,276 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,063 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1839,207 | 248,869 |
| | Covariância | 40,871 | 5,530 |
| | N | 46 | 46 |

O resultado de 0,276 comprova a existência de uma correlação entre as variáveis de intensidade fraca.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,164 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,172 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 214929,718 | 937,720 |
| | Covariância | 3070,425 | 13,396 |
| | N | 71 | 71 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,164 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,172 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 937,720 | 152,861 |
| | Covariância | 13,396 | 2,153 |
| | N | 71 | 72 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,164 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,205 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,058 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 170986,802 | 1194,738 |
| | Covariância | 2011,609 | 14,056 |
| | N | 86 | 86 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,205 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,058 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1194,738 | 198,607 |
| | Covariância | 14,056 | 2,337 |
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,205 demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis.

## H10 – Unidades Próprias x Satisfação do Franqueador

Dados 2007

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,083 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,657 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 177868,457 | 271,659 |
| | Covariância | 3952,632 | 9,055 |
| | N | 46 | 31 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,083 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,657 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 271,659 | 61,540 |
| | Covariância | 9,055 | 2,051 |
| | N | 31 | 31 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada de intensidade muito fraca, praticamente inexistente, pelo resultado de 0,083.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,212 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,101 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 214929,718 | 1269,980 |
| | Covariância | 3070,425 | 21,166 |
| | N | 71 | 61 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,212 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,101 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1269,980 | 168,930 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Covariância | 21,166 | 2,816 |
| | N | 61 | 61 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,212 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,199 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,134 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 170986,802 | 902,981 |
| | Covariância | 2011,609 | 15,842 |
| | N | 86 | 58 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,199 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,134 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 902,981 | 122,311 |
| | Covariância | 15,842 | 2,146 |
| | N | 58 | 58 |

O coeficiente de 0,199 demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis

## H11 – Unidades Próprias x Qualidade da Rede

Dados 2007

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Qualidade da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,349* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,018 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 177868,457 | 1659,438 |
| | Covariância | 3952,632 | 36,876 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N | 46 | 46 |
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | ,349* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,018 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1659,438 | 127,288 |
| | Covariância | 36,876 | 2,829 |
| | N | 46 | 46 |

O resultado de 0,349 demonstra uma correlação moderada entre as variáveis unidades próprias e qualidade da rede.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Qualidade da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,297* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,012 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 214929,718 | 1647,625 |
| | Covariância | 3070,425 | 23,538 |
| | N | 71 | 71 |
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | ,297* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,012 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1647,625 | 143,702 |
| | Covariância | 23,538 | 2,024 |
| | N | 71 | 72 |

A correlação entre as variáveis gerou um resultado de 0,297 considerado de baixa intensidade, mas no limite para intensidade moderada.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Unidades Próprias | Qualidade da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Próprias | Correlação de Pearson | 1 | ,333** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,002 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 170986,802 | 1586,689 |
| | Covariância | 2011,609 | 18,667 |
| | N | 86 | 86 |
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | ,333** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,002 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1586,689 | 133,094 |
| | Covariância | 18,667 | 1,566 |
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,333 demonstra uma correlação de intensidade moderada entre as variáveis em questão

## H12 – Unidades Abertas x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Unidades Abertas | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | 1 | ,399** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,006 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 20544,000 | 902,790 |
| | Covariância | 456,533 | 20,062 |
| | N | 46 | 46 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,399** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,006 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 902,790 | 248,869 |
| | Covariância | 20,062 | 5,530 |
| | N | 46 | 46 |

O resultado de 0,399 demonstra uma correlação de intensidade moderada entre as variáveis.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Unidades Abertas | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | 1 | ,219 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,064 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 106342,986 | 883,299 |
| | Covariância | 1497,789 | 12,441 |
| | N | 72 | 72 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,219 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,064 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 883,299 | 152,861 |
| | Covariância | 12,441 | 2,153 |
| | N | 72 | 72 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,219 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Unidades Abertas | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | 1 | ,132 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,225 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 229804,372 | 893,097 |
| | Covariância | 2703,581 | 10,507 |
| | N | 86 | 86 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,132 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,225 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 893,097 | 198,607 |
| | Covariância | 10,507 | 2,337 |
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,132 demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variavéis em questão.

## H13 – Unidades Fechadas x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Unidades Fechadas | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | 1 | ,218 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,146 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 43,413 | 22,613 |
| | Covariância | ,965 | ,503 |
| | N | 46 | 46 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,218 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,146 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 22,613 | 248,869 |
| | Covariância | ,503 | 5,530 |
| | N | 46 | 46 |

A correlação entre as variáveis pode ser considerada existente, porém de baixa intensidade.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Unidades Fechadas | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | 1 | ,210 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,077 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 710,653 | 69,224 |
| | Covariância | 10,009 | ,975 |
| | N | 72 | 72 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,210 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,077 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 69,224 | 152,861 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Covariância | ,975 | 2,153 |
| | N | 72 | 72 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,210 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Unidades Fechadas | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | 1 | ,129 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,238 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1233,694 | 63,750 |
| | Covariância | 14,687 | ,759 |
| | N | 85 | 85 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,129 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,238 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 63,750 | 198,607 |
| | Covariância | ,759 | 2,337 |
| | N | 85 | 86 |

O coeficiente de 0,129, demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis.

H14 – Satisfação Franqueado x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | -,394* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,028 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 61,540 | -39,445 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Covariância | 2,051 | -1,315 |
| | N | 31 | 31 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | -,394* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,028 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -39,445 | 248,869 |
| | Covariância | -1,315 | 5,530 |
| | N | 31 | 46 |

A correlação entre as variáveis se comprovou existente de forma inversa e com intensidade moderada.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | ,245 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,057 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 168,930 | 32,629 |
| | Covariância | 2,816 | ,544 |
| | N | 61 | 61 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,245 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,057 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 32,629 | 152,861 |
| | Covariância | ,544 | 2,153 |
| | N | 61 | 72 |

A correlação entre as variáveis é existente, no entanto com o valor de 0,245 é considerada de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | ,250 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,058 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 122,311 | 29,552 |
| | Covariância | 2,146 | ,518 |
| | N | 58 | 58 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,250 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,058 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 29,552 | 198,607 |
| | Covariância | ,518 | 2,337 |
| | N | 58 | 86 |

O coeficiente de 0,250 demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis.

## H15 – Satisfação Franqueado x Unidades Abertas

Dados 2007

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | -,336 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,065 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 61,540 | -364,925 |
| | Covariância | 2,051 | -12,164 |
| | N | 31 | 31 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | -,336 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,065 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -364,925 | 20544,000 |
| | Covariância | -12,164 | 456,533 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N | 31 | 46 |

A correlação entre as variáveis se comprovou existente de forma inversa e com intensidade moderada.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | ,020 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,880 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 168,930 | 82,388 |
| | Covariância | 2,816 | 1,373 |
| | N | 61 | 61 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | ,020 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,880 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 82,388 | 106342,986 |
| | Covariância | 1,373 | 1497,789 |
| | N | 61 | 72 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada inexistente pela proximidade do resultado final a zero.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | -,022 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,872 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 122,311 | -103,553 |
| | Covariância | 2,146 | -1,817 |
| | N | 58 | 58 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | -,022 | 1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Sig. (2 extremidades) | ,872 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -103,553 | 229804,372 |
| | Covariância | -1,817 | 2703,581 |
| | N | 58 | 86 |

O coeficiente gerado demonstra uma correlação inexistente entre as variáveis em questão.

## H16 – Satisfação Franqueado x Unidades Fechadas

Dados 2007

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | -,029 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,876 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 61,540 | -1,253 |
| | Covariância | 2,051 | -,042 |
| | N | 31 | 31 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | -,029 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,876 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -1,253 | 43,413 |
| | Covariância | -,042 | ,965 |
| | N | 31 | 46 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada de intensidade muito fraca, praticamente inexistente, pelo resultado negativo de 0,029.

Dados 2010

H16 – Satisfação Franqueados x Unidades Fechadas

**Correlações**

| | Satisfação do Franqueado | Unidades Fechadas |
|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | ,089 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,497 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 168,930 | 30,380 |
| | Covariância | 2,816 | ,506 |
| | N | 61 | 61 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,089 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,497 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 30,380 | 710,653 |
| | Covariância | ,506 | 10,009 |
| | N | 61 | 72 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada inexistente pela proximidade do resultado final a zero.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Satisfação do Franqueado | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | 1 | -,056 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,678 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 122,311 | -18,230 |
| | Covariância | 2,146 | -,326 |
| | N | 58 | 57 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | -,056 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,678 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -18,230 | 1233,694 |
| | Covariância | -,326 | 14,687 |
| | N | 57 | 85 |

O coeficiente gerado demonstra uma correlação inexistente entre as variáveis em questão.

## H17 – Qualidade da Rede x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,539** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 127,288 | 95,989 |
| | Covariância | 2,829 | 2,133 |
| | N | 46 | 46 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,539** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 95,989 | 248,869 |
| | Covariância | 2,133 | 5,530 |
| | N | 46 | 46 |

A correlação entre as variáveis gerou um resultado de 0,539, gerando um resultado considerado de intensidade alta.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,799** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 143,702 | 118,381 |
| | Covariância | 2,024 | 1,667 |
| | N | 72 | 72 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,799** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 118,381 | 152,861 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Covariância | 1,667 | 2,153 |
| | N | 72 | 72 |

O coeficiente de 0,799 resultante dessa correlação comprova a existência da mesma com intensidade alta.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,559** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 133,094 | 90,953 |
| | Covariância | 1,566 | 1,070 |
| | N | 86 | 86 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,559** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 90,953 | 198,607 |
| | Covariância | 1,070 | 2,337 |
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,559 demonstra uma correlação de intensidade alta entre as variáveis em questão.

## H18 – Qualidade da Rede x Satisfação do Franqueado

Dados 2007

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | -,377* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,037 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 127,288 | -25,764 |
| | Covariância | 2,829 | -,859 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N | 46 | 31 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | -,377* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,037 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -25,764 | 61,540 |
| | Covariância | -,859 | 2,051 |
| | N | 31 | 31 |

O coeficiente demonstra uma correlação inversa de intensidade moderada

Dados 2010

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,281* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,029 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 143,702 | 36,965 |
| | Covariância | 2,024 | ,616 |
| | N | 72 | 61 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,281* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,029 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 36,965 | 168,930 |
| | Covariância | ,616 | 2,816 |
| | N | 61 | 61 |

O coeficiente de 0,281 demonstra uma correlação entre as variáveis no limite intensidade entre fraco e moderado.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,290* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,027 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 133,094 | 31,824 |
| | Covariância | 1,566 | ,558 |
| | N | 86 | 58 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,290* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,027 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 31,824 | 122,311 |
| | Covariância | ,558 | 2,146 |
| | N | 58 | 58 |

O coeficiente de 0,290 demonstra uma correlação entre as variáveis no limite intensidade entre fraco e moderado.

## H19 – Qualidade Rede x Unidades Abertas

Dados 2007

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,258 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,083 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 127,288 | 417,990 |
| | Covariância | 2,829 | 9,289 |
| | N | 46 | 46 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | ,258 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,083 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 417,990 | 20544,000 |
| | Covariância | 9,289 | 456,533 |
| | N | 46 | 46 |

O coeficiente 0,258 demonstra uma correlação entre as variáveis de intensidade fraca.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,353** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,002 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 143,702 | 1380,652 |
| | Covariância | 2,024 | 19,446 |
| | N | 72 | 72 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | ,353** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,002 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 1380,652 | 106342,986 |
| | Covariância | 19,446 | 1497,789 |
| | N | 72 | 72 |

O coeficiente da correlação entre as variáveis foi de 0,353, apresentando um resultado de intensidade moderada.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Unidades Abertas |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,176 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,105 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 133,094 | 973,471 |
| | Covariância | 1,566 | 11,453 |
| | N | 86 | 86 |
| Unidades Abertas | Correlação de Pearson | ,176 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,105 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 973,471 | 229804,372 |
| | Covariância | 11,453 | 2703,581 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,176 demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis em questão.

## H20 – Qualidade de Rede x Unidades Fechadas

Dados 2007

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,115 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,447 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 127,288 | 8,550 |
| | Covariância | 2,829 | ,190 |
| | N | 46 | 46 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,115 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,447 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 8,550 | 43,413 |
| | Covariância | ,190 | ,965 |
| | N | 46 | 46 |

O coeficiente de 0,115 demonstra uma correlação entre variáveis de intensidade fraca.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,309** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,008 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 143,702 | 98,711 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Covariância | 2,024 | 1,390 |
| | N | 72 | 72 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,309** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,008 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 98,711 | 710,653 |
| | Covariância | 1,390 | 10,009 |
| | N | 72 | 72 |

O coeficiente da correlação entre as variáveis foi de 0,309, apresentando um resultado de intensidade moderada.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Qualidade da Rede | Unidades Fechadas |
|---|---|---|---|
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | 1 | ,118 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,284 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 133,094 | 47,621 |
| | Covariância | 1,566 | ,567 |
| | N | 86 | 85 |
| Unidades Fechadas | Correlação de Pearson | ,118 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,284 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 47,621 | 1233,694 |
| | Covariância | ,567 | 14,687 |
| | N | 85 | 85 |

O coeficiente de 0,118 demonstra uma correlação de intensidade fraca entre as variáveis em questão.

## H21 – Capital Inicial x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Capital Inicial | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Capital Inicial | Correlação de Pearson | 1 | -,122 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,473 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 2074798797297,297 | -2588713,108 |
| | Covariância | 57633299924,925 | -71908,697 |
| | N | 37 | 37 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | -,122 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,473 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -2588713,108 | 248,869 |
| | Covariância | -71908,697 | 5,530 |
| | N | 37 | 46 |

A correlação entre as variáveis se comprovou existente de maneira inversa, com baixa intensidade.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Capital Inicial | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Capital Inicial | Correlação de Pearson | 1 | ,143 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,241 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 3023303637681,160 | 2926513,406 |
| | Covariância | 44460347612,958 | 43036,962 |
| | N | 69 | 69 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,143 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,241 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 2926513,406 | 152,861 |
| | Covariância | 43036,962 | 2,153 |
| | N | 69 | 72 |

O coeficiente da correlação entre as variáveis foi de 0,143, apresentando um resultado de intensidade muito baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Capital Inicial | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Capital Inicial | Correlação de Pearson | 1 | ,434** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,000 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 4898223054177,217 | 13134567,329 |
| | Covariância | 62797731463,810 | 168391,889 |
| | N | 79 | 79 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,434** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,000 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 13134567,329 | 198,607 |
| | Covariância | 168391,889 | 2,337 |
| | N | 79 | 86 |

O coeficiente de 0,434 demonstra uma correlação de intensidade moderada entre as variáveis em questão.

## H22 – Capital Inicial x Satisfação Franqueado

Dados 2007

**Correlações**

| | | Capital Inicial | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Capital Inicial | Correlação de Pearson | 1 | -,049 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,807 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 2074798797297,297 | -515831,481 |
| | Covariância | 57633299924,925 | -19839,672 |
| | N | 37 | 27 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | -,049 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,807 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -515831,481 | 61,540 |
| | Covariância | -19839,672 | 2,051 |
| | N | 27 | 31 |

A correlação entre as variáveis se comprovou existente de maneira inversa, com baixa intensidade.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Capital Inicial | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Capital Inicial | Correlação de Pearson | 1 | ,241 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,066 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 3023303637681,160 | 4387856,695 |
| | Covariância | 44460347612,958 | 75652,702 |
| | N | 69 | 59 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,241 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,066 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 4387856,695 | 168,930 |
| | Covariância | 75652,702 | 2,816 |
| | N | 59 | 61 |

O coeficiente da correlação entre as variáveis foi de 0,241, apresentando um resultado de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Capital Inicial | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Capital Inicial | Correlação de Pearson | 1 | ,313* |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,020 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 4898223054177,217 | 6471019,055 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Covariância | 62797731463,810 | 119833,686 |
| | N | 79 | 55 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | ,313* | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,020 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 6471019,055 | 122,311 |
| | Covariância | 119833,686 | 2,146 |
| | N | 55 | 58 |

O coeficiente de 0,313 demonstra uma correlação de intensidade moderada entre as variáveis em questão.

## H23 – Remuneração Sistema x Performance

Dados 2007

**Correlações**

| | | Remuneração do Sistema | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Remuneração do Sistema | Correlação de Pearson | 1 | -,019 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,902 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 300,039 | -5,074 |
| | Covariância | 6,819 | -,115 |
| | N | 45 | 45 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | -,019 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,902 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -5,074 | 248,869 |
| | Covariância | -,115 | 5,530 |
| | N | 45 | 46 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada de intensidade muito fraca, praticamente inexistente, pelo resultado negativo de 0,019.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Remuneração do Sistema | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Remuneração do Sistema | Correlação de Pearson | 1 | ,105 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,382 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 616,363 | 32,110 |
| | Covariância | 8,681 | ,452 |
| | N | 72 | 72 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,105 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,382 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 32,110 | 152,861 |
| | Covariância | ,452 | 2,153 |
| | N | 72 | 72 |

O coeficiente da correlação entre as variáveis foi de 0,105, apresentando um resultado de intensidade baixa.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Remuneração do Sistema | Desempenho da Rede |
|---|---|---|---|
| Remuneração do Sistema | Correlação de Pearson | 1 | ,079 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,467 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 998,557 | 35,388 |
| | Covariância | 11,748 | ,416 |
| | N | 86 | 86 |
| Desempenho da Rede | Correlação de Pearson | ,079 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,467 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 35,388 | 198,607 |
| | Covariância | ,416 | 2,337 |
| | N | 86 | 86 |

O coeficiente de 0,79 apresenta uma correlação de intensidade muito fraca entre as variáveis.

## H24 – Remuneração x Satisfação do Franqueado

Dados 2007

**Correlações**

| | | Remuneração do Sistema | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Remuneração do Sistema | Correlação de Pearson | 1 | -,058 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,757 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 300,039 | -5,720 |
| | Covariância | 6,819 | -,191 |
| | N | 45 | 31 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | -,058 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,757 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -5,720 | 61,540 |
| | Covariância | -,191 | 2,051 |
| | N | 31 | 31 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada de intensidade muito fraca, praticamente inexistente, pelo resultado negativo de 0,058.

Dados 2010

**Correlações**

| | | Remuneração do Sistema | Satisfação do Franqueado |
|---|---|---|---|
| Remuneração do Sistema | Correlação de Pearson | 1 | -,005 |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,968 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 616,363 | -1,514 |
| | Covariância | 8,681 | -,025 |
| | N | 72 | 61 |
| Satisfação do Franqueado | Correlação de Pearson | -,005 | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,968 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | -1,514 | 168,930 |
| | Covariância | -,025 | 2,816 |
| | N | 61 | 61 |

A correlação entre essas variáveis pode ser considerada inexistente, pelo resultado de 0,05.

Dados 2014

**Correlações**

| | | Remuneração do Sistema | Qualidade da Rede |
|---|---|---|---|
| Remuneração do Sistema | Correlação de Pearson | 1 | ,321** |
| | Sig. (2 extremidades) | | ,003 |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 998,557 | 116,934 |
| | Covariância | 11,748 | 1,376 |
| | N | 86 | 86 |
| Qualidade da Rede | Correlação de Pearson | ,321** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | ,003 | |
| | Soma dos quadrados e produtos cruzados | 116,934 | 133,094 |
| | Covariância | 1,376 | 1,566 |
| | N | 86 | 86 |

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

O coeficiente de 0,321 demonstra uma correlação de intensidade moderada entre as variáveis em questão.

Ao realizar um estudo quantitativo longitudinal, utilizando dados de três anos distintos como referência, foi possível estabelecer um filtro para comprovação das hipóteses muito mais sólido, pois cada uma das hipóteses comprovadas em três momentos distintos têm uma validade científica consideravelmente maior do que aquela retirada de um cenário estático.

Essa situação fica bastante clara nas hipóteses de número cinco, oito, dez e vinte e dois que são comprovados em dois momentos e invalidada em um único período. Se o presente estudo fosse realizado a partir de uma base de dados estática, em um dos anos verificados, teríamos situações onde essas hipóteses se confirmaria, como uma correlação entre as variáveis de intensidade pequena, mas seriam comprovadas

Outro fator que demonstra a importância da realização de um estudo longitudinal foi que apenas a hipóteses dezesseis foi refutada nos três períodos verificados, demonstrando como cada momento ou cenário específico de dados que se analisa podem gerar resultados bastante distintos entre si. A seguir temos a copilação dos resultados de cada uma das hipóteses em cada um dos

analisados:

Quadro 32: Comprovação Correlação entre as Hipótese

**Correlações Variáveis**

| | 2007 | Relação Entre Intensidade as Variáveis | 2010 | Relação Entre Intensidade as Variáveis | 2014 | Relação Entre Intensidade as Variáveis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| H1 | 0,43 | Moderada | 0,408 | Moderada | 0,235 | Pequena |
| H2 | 0,66 | Alta | 0,622 | Alta | 0,588 | Alta |
| H3 | 0,159 | Pequena | 0,483 | Moderada | 0,297 | Pequena |
| H4 | -0,299 | Pequena | 0,179 | Pequena | 0,108 | Pequena |
| H5 | 0,068 | Inexistente | 0,204 | Pequena | 0,112 | Pequena |
| H6 | 0,269 | Pequena | 0,238 | Pequena | -0,103 | Pequena |
| H7 | -0,002 | Inexistente | 0,082 | Inexistente | 199 | Pequena |
| H8 | 0,008 | Inexistente | 0,173 | Pequena | 260 | Pequena |
| H9 | 0,276 | Pequena | 0,164 | Pequena | 205 | Pequena |
| H10 | 0,083 | Inexistente | 0,212 | Pequena | 199 | Pequena |
| H11 | 0,349 | Moderada | 0,297 | Pequena | 333 | Moderada |
| H12 | 0,399 | Moderada | 0,219 | Pequena | 132 | Pequena |
| H13 | 0,218 | Pequena | 0,21 | Pequena | 129 | Pequena |
| H14 | -0,394 | Moderada | 0,245 | Pequena | 250 | Moderada |
| H15 | -0,336 | Moderada | 0,02 | Inexistente | -0,022 | Inexistente |
| H16 | -0,029 | Inexistente | 0,089 | Inexistente | -0,56 | Inexistente |
| H17 | 0,539 | Alta | 0,799 | Alta | 559 | Alta |
| H18 | -0,377 | Moderada | 0,281 | Pequena | 290 | Pequena |
| H19 | 0,258 | Pequena | 0,353 | Moderada | 176 | Pequena |
| H20 | 0,115 | Pequena | 0,309 | Moderada | 118 | Pequena |
| H21 | -0,122 | Pequena | 0,143 | Pequena | 434 | Moderada |
| H22 | -0,049 | Inexistente | 0,241 | Pequena | 313 | Moderada |
| H23 | -0,019 | Inexistente | 0,105 | Pequena | 79 | Inexistente |
| H24 | -0,058 | Inexistente | 0,05 | Inexistente | 0,321 | Moderada |

Fonte: Elaboração Própria

# Conclusões

Os estudos sobre franquias permitem, pela sua enorme abrangência, abordar as mais diversas temáticas existentes dentro de administração e gestão de uma empresa, é possível estudar e analisar desde aspectos contratuais e jurídicos das relações entre as partes, pontos a serem observados no recrutamento e seleção de franqueados, questões e aspectos logísticos e de produção, gestão financeira e de custos, análise de eficiência das redes franqueadas até fatores importantes para internacionalização de uma marca. Ao longo dos últimos 50 anos foram realizados muitos artigos e estudos para entender, decifrar, observar, explicar e ajudar a evoluir foram feitos sobre cada um dos mais diversos temas que o setor de franquia abrange.

Com a realização da contextualização histórica, apresentação da evolução do formato de negócios utilizados e segmentação dos tipos de franquias ainda existente fica claro que as redes franqueadoras estão direcionando seus trabalhos para avançarem seu modelo de empresa na escala das gerações de franquias atingindo ao quinto e sexto nível. A integração, a parceria, o profissionalismo, a transparência e a definição clara de deveres e obrigações de franqueadores e franqueados são a tendência dessa relação comercial regida por um amplo, detalhado e completo contrato para estipular limites, regras e normas dessa parceria.

Cada rede franqueadora deverá também analisar detalhadamente o seu modelo de negócio para verificar qual é o mais adequado para seu formato de operação. Existem vantagens e desvantagens claras em cada uma das opções existentes, para uma marca que está buscando uma implementação de produtos de qualidade extrema, que possuem grande capacidade de investimento e com significativa equipe gerencial a opção pela verticalização pode ser mais adequada, no entanto para empresas que tem maiores preocupações com os custos e querem manter o foco da organização na maximização da eficiência serviço mãe da marca é mais interessante a opção pela horizontalização. Como mostrado nos casos apresentados neste trabalho, o modelo a ser escolhido pela empresa depende diretamente dos seus valores, de sua missão e de seus objetivos a médio e longo prazo, porém a maior parte das redes franqueadoras estão focando na tentativa de cortar custos e ganhar agilidade optando por criar uma cadeia produtiva horizontalizada com diversos parceiros fortes e que agreguem valor e credibilidade ao processo e ao produto comercializado ao consumidor final.

Ficou estabelecida a dinâmica existente no relacionamento entre franqueador e fraqueado e apresentada os estágios desta relação, extraindo a necessidade de existir uma parceria integrativa entre as partes. Tanto franqueado quanto franqueador devem considerar a outra parte como parceiro,

confiar e buscar trabalhar de maneira integrada para atingir resultados e desempenhos melhores individuais e conjuntos. Quanto maior for a confiança entre as partes, melhor tendem a ser os níveis de comunicação, ajuda, esforço e comprometimento de todos os envolvidos no processo, facilitando resolver conflitos e atingir os objetivos previamente estabelecidos.

No quesito performance não ficou claramente comprovado qual formato de negócio, se franquias ou empresas tradicionais, possuem as melhores taxas de fracasso e sucesso. Existem estudos com os mais diversos resultados, com conclusões distintas e na maior parte das vezes conflitantes. Dentro do setor de alimentação, em específico, foram apresentados dados que comprovaram que grandes empresas franqueadoras nos Estados Unidos tiveram uma melhor performance e desempenho que empresas tradicionais.

Conforme verificado em estudo realizado no segmento de franquias espanhol, os principais atributos para que o franqueado tenha sucesso segundo o fraqueador são; lealdade, capacidade gerencial e comprometimento com o trabalho. A questão do comprometimento do franqueado para com a rede é um dos principais fatores que influenciam em sua performance e como foi demostrado depende diretamente do tipo de liderança adotada pela rede franqueadora, portanto a gestão adotada pelo franqueador tem fundamental importância e responsabilidade no desempenho atingido pelo seu franqueado.

No presente estudo foi desenvolvido o modelo de variáveis que tem influência no sucesso e/ou fracasso de operações de redes franqueadoras de alimentação no Brasil (quadro 16), realizado com base em revisão da ampla literatura de gestão de franquias, determinando onze fatores de interferência e trinta hipóteses de correlação entre essas variáveis.

Com intuito de analisar profundamente cada uma dessas correlações entre as hipóteses para sólida comprovação do modelo proposto foram utilizadas duas metodologias distintas de testes, uma através de estudo de casos múltiplos e outra a partir de um estudo quantitativo longitudinal buscando a validação do modelo em três anos diferentes dentro de uma mesma década.

Os resultados, separados, de cada estudo foram apresentados respectivamente nos quadros 20 – Estudo Qualitativo – e no 32 – Estudo Quantitativo -, demonstrando algumas divergências nas hipóteses comprovadas. Diferenças essas existentes principalmente em função da rigorosidade adotada no estudo quantitativo que por ser longitudinal depurou ainda mais as correlações entre as variáveis.

A seguir apresentamos o quadro do resultado conjunto da comprovação das hipóteses da presente pesquisa, demonstrando claramente quais hipóteses foram validadas em ambos estudos e

nos três diferentes anos em questão:

Quadro 33: Comprovação Geral das Hipóteses

## Hipóteses: comprovação final

| Hipótese | Estudo Qualitativo | Estudo Quantitativo Longitudinal | Resultado Final |
|---|---|---|---|
| 01 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 02 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 03 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 04 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 05 | Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 06 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 07 | Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 08 | Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 09 | Não Comprovada | Comprovada | Não Comprovada |
| 10 | Não Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 11 | Não Comprovada | Comprovada | Não Comprovada |
| 12 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 13 | Não Comprovada | Comprovada | Não Comprovada |
| 14 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 15 | Não Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 16 | Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 17 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 18 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 19 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 20 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 21 | Comprovada | Comprovada | Comprovada |
| 22 | Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 23 | Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 24 | Comprovada | Não Comprovada | Não Comprovada |
| 25 | Comprovada | X | Comprovada |
| 26 | Comprovada | X | Comprovada |
| 27 | Comprovada | X | Comprovada |
| 28 | Comprovada | X | Comprovada |
| 29 | Comprovada | X | Comprovada |
| 30 | Não Comprovada | X | Não Comprovada |

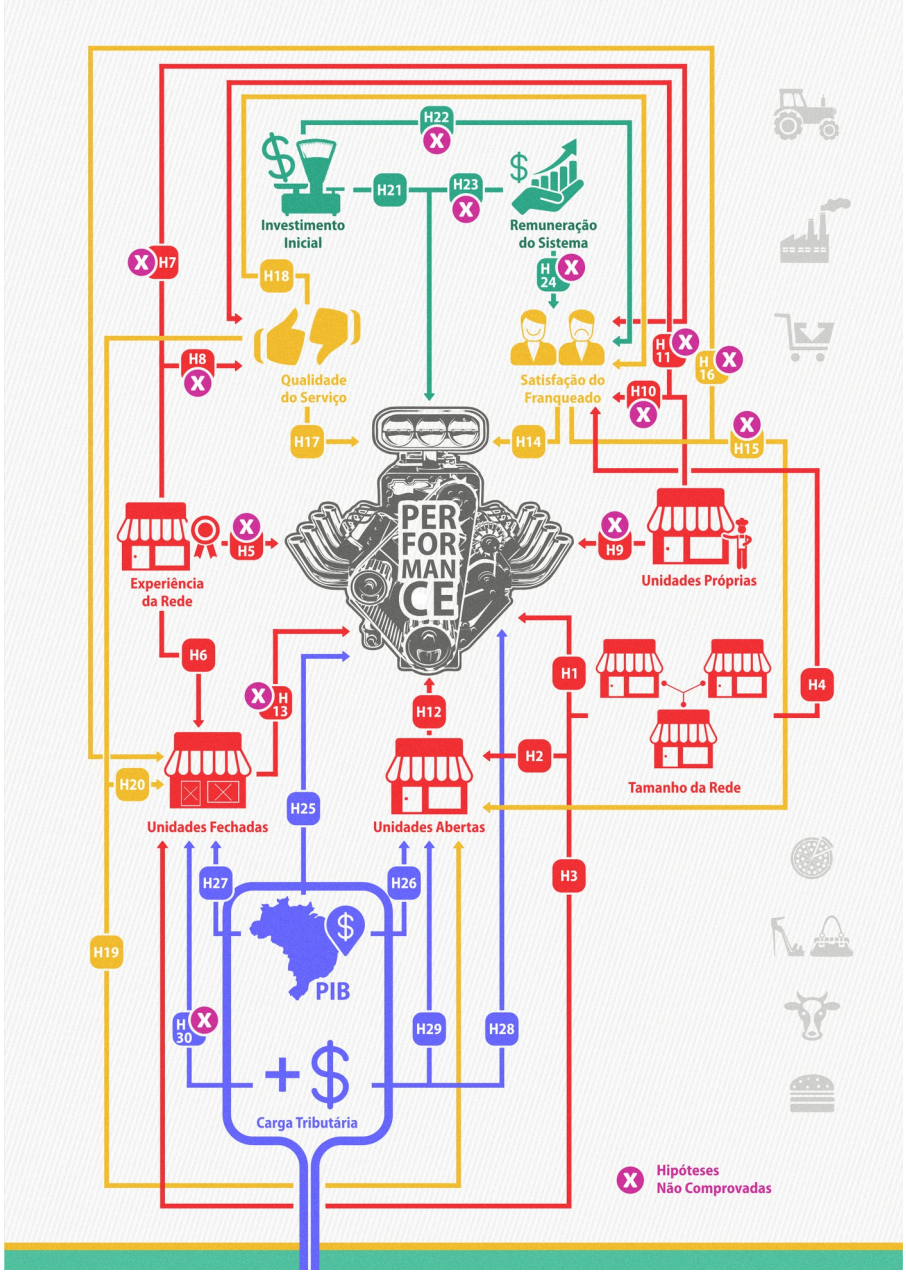
Fonte: Elaboração Própria

O estudo quantitativo longitudinal, como comentado anteriormente, em função de analisar três momentos distintos resultou uma quantidade maior de hipóteses não confirmadas, pois foram consideradas como válidas apenas as que foram comprovadas em cada um dos anos em questão.

Outro item importante a se ressaltar é que apesar de doze das trinta hipóteses não terem sido comprovadas, conforme apresentado no quadro 33, apenas duas, a hipótese dez e a quinze, não se confirmaram em ambos estudos. O que demonstra a importância de ter sido realizado ambas análises, qualitativa e quantitativa longitudinal para poder validar de forma rigorosa os itens propostos no modelo.

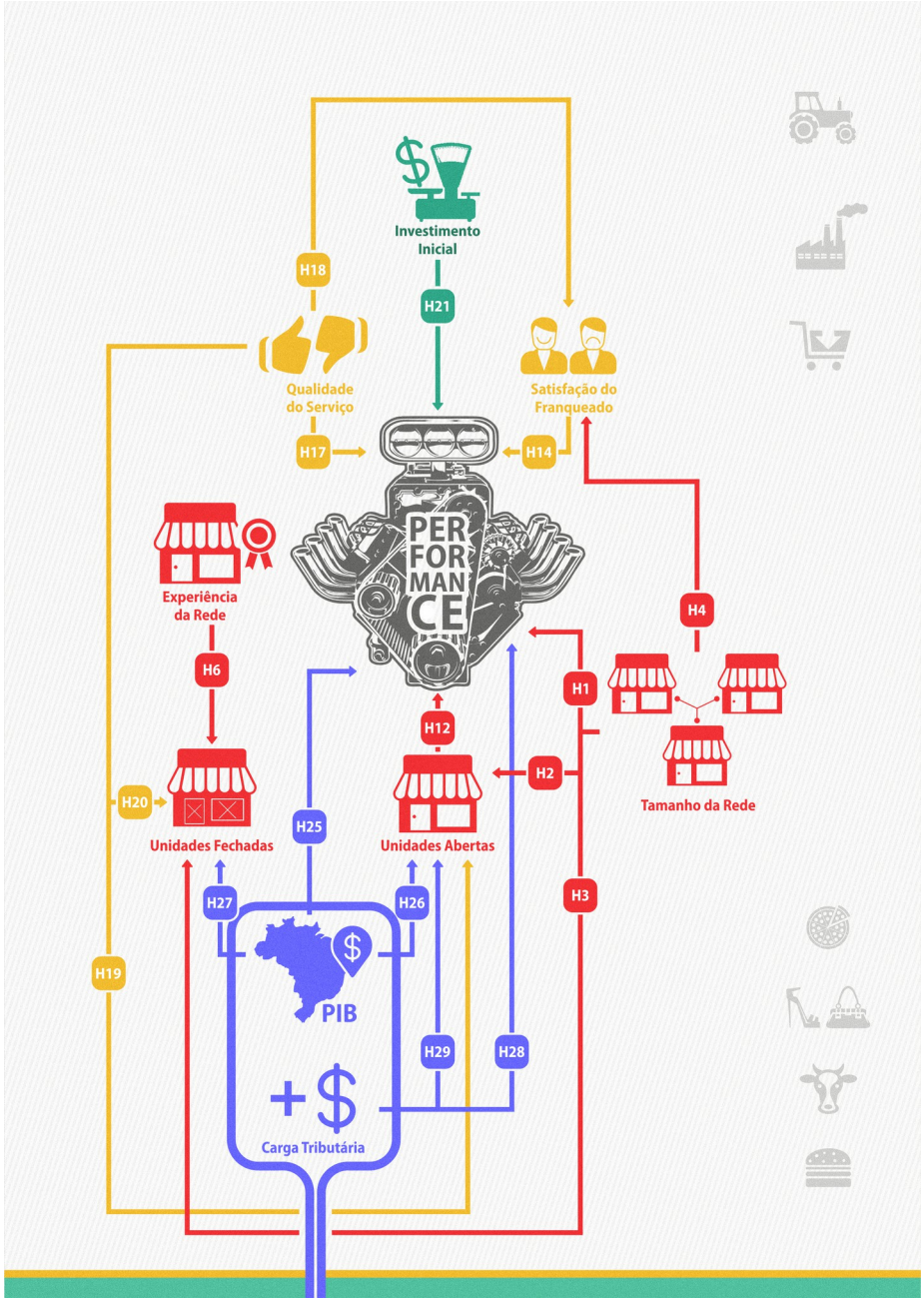
A seguir, apresentamos o modelo, marcando as hipóteses não comprovadas para elucidar de maneira mais simples quais correlações não foram validadas.

Quadro 34: Modelo com Hipóteses Não Comprovadas



Com a não comprovação das hipóteses nove, dez e onze, o fator/variável que analisa a importância da quantidade de unidades próprias frente ao total de loja do sistema franqueado deverá ser retirada do modelo, tal qual a variável remuneração do sistema com a não validação das hipóteses vinte três e vinte e quatro. Nenhuma das hipóteses que tinham interferência desses dois fatores foram validadas demonstrando a necessidade de exclusão desses itens do modelo de comprovação do presente estudo.

Além dos fatores citados a cima, também foram retiradas as correlações que não foram comprovadas resultado no modelo final dos fatores que tem influência no desempenho de redes franqueadoras de alimentação no Brasil.Quadro 35: Modelo Final de Fatores Que Têm Influência no Desempenho de Redes Franqueadores de Alimentação no Brasil



O presente estudo desenvolveu e comprovou de forma rigorosa o modelo de fatores que possuem influência direta na performance de franquias de alimentação no Brasil. Este modelo servirá como guia para investigadores se aprofundarem na temática com segurança, a partir de uma base comprovada quali e quantitativamente em períodos distintos, dando total validade para os resultados obtidos.

## Futuras Linhas de Investigação

Diante das diferentes realidades enfrentadas em cada uma das indústrias do franchising, é adequado que o futuro trabalho de comparação de atributos de uma organização que lhe gera uma performance melhor que o da concorrência seja segmentado, com o intuito de evitar desvios comparativos ao observar indicadores de uma franquia de alimentação com indicadores de uma marca que realiza serviços estéticos. Para evitar que ocorram erros e variações em funções de aspectos ambientais, as empresas analisadas devem estar dentro de um mesmo país ou até mesmo região, permitindo controlar de maneira mais adequada as variáveis que interferem nos resultados dos estudos a serem realizados.

Apesar da dificuldade da coleta de dados seria importante buscar informações e analisar casos específicos de performances e desempenho de pequenas redes franqueadoras, com poucas unidades e ainda não maduras, para verificar quais são os fatores que influenciam para seu crescimento e aumento de sua participação de mercado. Os fatores preponderantes para maior eficiência e melhor desempenho em uma rede franqueadora tendem a ser diferentes de acordo com o tamanho do sistema de franchising em questão é uma interessante fonte de informações para estudos futuros.

Finalmente, os estudos futuros sobre franchising podem buscar comprovar e validar o modelo realizado dentro de franquias de alimentação brasileiras em outras localidades no mundo visando comprovar se os fatores e variáveis determinantes para o sucesso são ou não os mesmos, independente da cultura do país em questão.

## Limitações da Investigação

Na realização do presente estudo diversos desafios e dificuldades foram encontradas para a conclusão do mesmo. Após a definição do modelo e da metodologia do trabalho foi enfrentada uma

grande dificuldade para conseguir acesso aos dados e informações das empresas franqueadoras brasileiras, em um segundo momento foi constatada a dificuldade de encontrar empresas dispostas a abrir seus dados e informações para verificação no estudo de casos múltiplos.

Em função da crise econômica vivenciada no Brasil, as empresas estavam bastante reticentes em participar do Estudo de Caso, pois divulgaria resultados não tão positivos quanto em outros momentos e poderia gerar um problema de credibilidade e por consequência convencimento da assinatura de contrato com novos franqueados. A forma utilizada para driblar está resistência foi o acordo para não divulgação do nome ou dados específicos que pudesse de alguma forma prejudicar ou depreciar as marcas participantes do Estudo de Caso.

Na realização do estudo quantitativo longitudinal se tinha o intuito de validar o modelo de hipóteses utilizando ferramentas de econometria, no entanto em função da quantidade de hipóteses existentes seria necessário uma amostra maior do que a quantidade de empresas franqueadoras de alimentação associadas a ABF, o que impossibilitou a utilização de tal procedimento.

Apesar das limitações encontradas, o presente estudo atingiu seus objetivos oferecendo um sólido aporte para literatura existente na temática de franquias e, em especial, no caso de rede de alimentação no Brasil.

## Implicações de Gestão

O presente estudo, em especial o resultado obtido com o desenvolvimento do modelo comprovado de fatores que têm influência no desempenho das empresas franqueadoras de alimentação no Brasil deve seguir como base para redes de franquias ao estruturar suas estratégias de negócio.

O modelo validado permite que as empresas saibam quais fatores são preponderantes para melhorar seu desempenho e que trabalhem individualmente cada uma das variáveis e hipóteses comprovadas para que de forma mais eficiente melhorem seus resultados.

Empresas de alimentação brasileiras que utilizarem este modelo, o conhecimento e informações adquiridos a partir dele e fortalecerem internamente cada uma dessas variáveis validadas vão sair na frente da concorrência, tendo um sólido diferencial competitivo para alcançarem resultados e objetivos de forma mais rápida e segura.

# Referência Bibliográficas

AAKER, D. Managing brand equity. New York : Free Press, 1991.

AGRAWAL, D. E LAL, R. Contractual arrangements in franchising: An empirical investigation. Journal of Marketing Research 32(3):213–221. 1995.

ALIOUCHE E. H. e. SCHLENTRICH. U. Does Franchising Create Value? An Analysis of the Financial Performance of US Public Restaurant Firms, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 10:2, 93-108. 2009.

ALON. I, DRTINA. R. e GILBERT. J. Does franchising provide superior financial returns. In: Service Franchising: A Global Perspective. Springer. p. 79 – 91. 2006.

ANAND P, STERN. L.W., A Social-Psychological Explanation of Why Marketing Channel Members Relinquish Control. Journal of Marketing Research, (November): 365-376. 1985.

AZEVEDO, P. F. e. SILVA. V. L. S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. Revista Administração, São Paulo. V. 37, n1, p.51-62. 2002.

BARROSO, L. F., Franchising e direito. São Paulo: Atlas. 1993

BATALHA, M. O. e SILVA. A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais. Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O (Coord.). Gestão Agroindustrial Vol 1,2 ed. São Paulo; Atlas 2001.

BATES, T., Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups. Journal of Small Business Management, 33 (2), 26-36. 1995.

BERGEN, M., DUTTA, S., WALTER, O. C. Jr. Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories, Journal of Marketing 56(July): 1–24. 1992.

BERKOWITZ. D. e. WREN. B. M. Creating strategic commitment in franchise systems: establishing the link between leadership, organizational structure, and performance, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 26:5, 481-492. 2013.

BERNI, F. Corel Values: Keys to Finding Successful Franchisees, Franchising World 34(4): 15–17. 2002.

BLAIR. R.D., LAFONTAINE., F. The Economics of Franchising. Cambridge: Cambridge University Press. 2005.

BOYLE. E., The Failure of Business Format Franchising in British Forecourt Retailing: A Case Study of the Re-branding of Shell Retail's Forecourts, International Journal of Retail and

Distribution Management, 30 (5), 251-63. 2002.

BRICKLEY,J. E Dark, F. The choice of organizational form: The case of franchising. Journal of Financial Economics 18:401–420. 1987.

BUSH,R.,TATHAM,R.,e HAIR,J., Community location decisions by franchisors: A comparative analysis. Journal of Retailing 52:33–42. 1976.

CARNEY, M.e GEDAJLOVIC,E. Theoretical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations, Strategic Management Journal 12:607–629. 1991.

CASTROGIOVANNI, G. J., JUSTIS, R. T., e JULIAN, S. D. Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factor," Journal of Small Business Management, 16, 105-14. 1993.

CASTROGIOVANNI. G., JUSTIS. R. Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors. Journal of Small Business Management, (April) 2002.

CAVES, R.E. e MURPHY II, W .F., Franchising: Firms, markets, and intangible assets. Southern Economic Journal 42:572–586. 1976.

CAXITO, F. A. Produção: Fundamentos e Processos. Curitiba. IESDE Brasil. S.A 2008.

CHEN, S., e. DODD, J. L. Operating income, residual income and EVA: which metric is more relevant. Journal of Managerial Issues, 13, 65–86. 2001.

CHERTO, M., CAMPORA, F., GARCIA, F., RIBEIRO, A., IMPERATORE, L.G. Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios. Porto Alegre: Premier Máxima Editora, 2006.

CHERTO, M. R. e. RIZZO, M. Franchising: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CLARKIN, J. E. e. SWAVELY, S. M. The importance of personal characteristics in franchisee selection, Journal of Retailing and Consumer Services 13(2): 133–142. 2006.

COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ, Erlbaum. 1998.

COMBS. J.G. e. KETCHEN. D.J., Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational economics. Strategic Management Journal 20(9): 867-888. 1999.

CURRAN, J. e. STANWORTH, J. Franchising in the modern economy – towards a theoretical urdestanding. International Small Businesse Journal p. 8-26. 1983.

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

DANT, R.P, KACKER. M., COUGHLAN. A.T., EMERSON. J., A Cointegration Analysis of the

Correlates of Performance in Franchised Channels. In:Economins and Management of Networks. Springer. p.173-189. 2007.

DANT, R. P., e. KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchis- ing. Journal of Retailing, 79, 63–75. 2003.

DANT, R.P. ,PASWAN, A.K., e STANWORTH,J. Ownership redirection—Trends in franchising. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research 2(3):48–67. 1996.

DANT, R. P., WEAVEN, S. K. e HERIGTON, C. Franchisee personality traits, gender and multi-unit structure as predictors of franchisee-franchisor relationship strength. In: Proceedings of 22nd Annual International Society of Franchising Conference. 2008.

DECEGLIE, P. What franchisors look for, Nation's Business 81(7): 58–59. 1993.

DIPIETRO, R., SEVERT. D., WELSH D., e RAVEN. P.Franchisee Leadership Traits vs. Manager Leadership Traits an Exploratory Study Comparing Hope, Leadership, Commitment and Service Quality Delivery. International Entrepreneurship and Management Journal 4 (March): 63–78. 2008.

DOHERTY, A. M. Market and partner selection processes in international retail franchising. Journal of Business Research, 62, 528–534. 2009.

DWYER, R., e WELSH. M. Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. Journal of Marketing Research 22 (November): 397–414. 1985.

EDENS, F. N., SELF, D. R., GRIDER, D. T. Franchisors describe the ideal franchisee, Journal of Small Business Management 14(3): 39–47. 1976

EROGLU, S. The internationalization process of franchise systems: A conceptual model. International Marketing Review 9(5):19–30. 1992.

FALBE, C. M. e WELSH, D. H. B. NAFTA and franchising: a comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States, Journal of Business Venturing 13(2): 151–171. 1998.

FENWICK, G. D. e STROMBOM, M. The determinants of franchisee performance: an empirical investigation, International Small Business Journal 16(4): 28–45. 1998.

FERNANDES, L. M. C.. Do Contrato de Franquia. Belo Horizonte: Del Rey. 2000.

FORWARD, J. e FULOP. C. . Elements of a Franchise: The Experiences of Established Firms, The Service Industries Journal 13(4): 159–178. 1993.

FUSCO, J. P. A., Redes Produtivas e Cadeias de Fornecimento. São Paulo: Arte e Ciência. 2005.

GARSON, G. D. Statnotes: Topics in Multivariate Analysis. 2009.

GIBRAN, S. M. e TOMEDI, G. D. A Efetividade da Tutela Jurisdicional em relação aos

estabelecimentos comerciais eletrônicos. Revista Jurídica. V1. N.34 289 – 311. 2014.

GONÇALVES, V. F. C. e DUARTE, M. C. Some aspects of franchising in Portugal. An exploratory study, International Journal of Retail and Distribution Management 22(7): 30–40. 1994.

GRUNHANGEN, M. e DORSCH, M. J., Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. Journal of Small Business Management, 4 (1), 366 - 384. 2003.

GUILTINAN. J.P., REJAB. I.B. e RODGERS. W.C.,Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel. Journal of Retailing 56: 41-58. 1980.

HADFIELD, G. K. Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts. Stanford Law Review 42:927–992. 1990.

HERRIOT, R. E e FIRESTONE. W. A. Multisite Qualitative Policy Reserach: Optmizing Description and Generalizability. Educational Researcher. Vol. 12. No. 2. pp. 14-19. 1983.

HING, N. Franchisee satisfaction: contributors and consequences, Journal of Small Business Management 33(2): 12–25. 1995.

HOFFMAN, R. E PREBLE,J. Franchising: Selecting astrategy forrapid growth. Long Range Planning 24(4):74–85. 1991.

HOLMBERG. SR, MORGAN KB. Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspective. Journal of Business Venturing 18: 403-418 2003.

HOY, Frank; STANWORTH, John. Franchising: An International Perspective. Routledge. New York, 2003.

HOY, Frank; STANWORTH, John; PURDY, David. An entrepreneurial slant to franchise research. In: SEXTON, Donal L; LANDSTRÖM, Hans. The Blackwell Handbook of Entrepreneurship. Oxford: Blackwell Publishers, p. 408-432. 2000.

HSU, L.T., e. JANG, S. Effects of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist. International Journal of Hospitality Management, 28(2), 204–211. 2009.

HUNT,S.D. The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution. Journal of Marketing 36:32–38. 1972.

HUNT, S. D. Franchising: Promises, problems, prospects. Journal of Retailing (53):71–84. 1977.

HUNT S.D., NEVIN. R. J. Power In a Channel of Distribution: Sources and Consequences. Journal of Marketing Research 11: 186–193. 1974.

HUNT,S.D. e NEVIN,J.R. Tying agreements in franchising.JournalofMarketing 39:20–26. 1975.

HUNT,S.D.e JACOBS,H.D. An evolution of franchisee independence. Marquette Business Review

19:9–16. 1976.

HURTADO, J. M. R., CATALUÑA, F. J. R.; CASAS, F. M.G.; PINEDA, J. M. P. Identifying the fran- chisee profiles franchisors prefer, Journal of Business Economics and Management 12(4): 567–588. 2011.

IFA. International Franchise Association, "IFA Educational Foundation Survey of Franchise owners, Conducted by the Gallup Organization, Finds 92 Percent Successful, Majority Would Do It Again," Washington D.C., 1-2. 1998.

JAMBULINGAM, T. NEVIN, J. R. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor, Journal of Business Venturing 14(4): 363–395. 1999.

KAHN, M. Franchise et partenariat. Paris: Dalloz.1994.

KAUFMANN, P. J. STANWORTH, J. The decision to purchase a franchise: a study of prospective franchisees, Journal of Small Business Management 33(4): 22–32. 1995.

KASSELMANN, B. VON H. DE BEER, J. J. VERMEULEN, L. P. Personality Attributes of Successful Franchisees in the Fast Foods Sector in South Africa, South African Journal of Economic and Management Sciences 5(1): 154–179. 2002.

KIRBY. D. e WATSON. A., Franchising as a Small Business Development Strategy: A Qualitative Study of Operational and Failed Franchisors in the UK, Journal of Small Business and Enterprise Development, 6 (4), 341-49. 1999.

KACHANER, N. e WHYBREW, A. When “asset light” is right. BCG Perspectives. The Boston Consulting Group. 2014.

KOTLER, P. Marketing management: analysis, planning, implementation and control. New York : Prentice-Hall International, 1991

KOSTANTOPOULOS, N. e SAKAS, D. P., The variable of communication in the franchise relationships. In: Marketing and Management Sciences. KOSTANTOPOULOS, N. e SAKAS, D. P. (Ed.). Imperial College Press. 2014

KNIGHT, R.N. The independence of the franchisee entrepreneur. Journal of Small Business Management 22(2):815. 1984.

Knight, R. M. Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View, Journal of Small Business Management 24(3): 8–15. 1986.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: Some empirical results. RAND Journal of Economics 23:263–283. 1992.

LAFONTAINE, F. Within market price dispersion in franchised chains. In: The International

challenge—Towards new franchising relationships, Welsh, D. (Ed.), 9th Annual Proceed- ings of the Society of Franchising, Institute for Franchise Management, University of St. Thomas. 1995.

LAFONTAINE, F. Contractual arrangements as signaling devices: Evidence from franchising. Journal of Law, Economics and Organizations 9:256–289. 1993.

LAFONTAINE, F. e KAUFMANN, P. J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. Journal of Retailing 70(2):97–113. 1994.

LAFONTAINE, E. e SHAW. K., "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality," Journal of Business Venturing, 13 (2), 95-113. 1998

LAMBERT. D. M. Supply Chain Management: what does it envolve? Ohio: Ohio State University, 1998.

LAVIERI, C. A. Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquia. USP. São Paulo. 2008.

LEITE, R. C. Franchising na criação de novos negócios. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEWIS. C.M., LAMBERT. D.M., A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction. Journal of Retailing 67(2): 205-225. 1991.

LOBO, J. Contrato de Franchising. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense. 2003

MADANOGLU, M., LEE, K., e CASTROGIOVANNI, G.J. Franchising and firm financial performance among US restaurants. Journal of Retailing, 87(3), 406–417. 2011.

MATEY, D. Significance of Transactional and Transformational Leadership Theory on the Hospital Manager. Hospital and Health Services Administration 36: 600–606. 1991.

MATHEWS, J. DEBOLT, D. e. PERCIVAL, D. Street Smart Franchising. 2. ed. Entrepreneur Press. 2011.

MAURO, P. C, Guia do Franqueador: como desenvolver marcas mundiais. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2007.

MCDONALD, F. e BURTON, Fred. International Business. G. Canele e C. 2002.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O que é Franquia? Brasília. 2005.

MICHAEL. S.C, Can a franchise chain coordinate? Journal of Business Venturing, 17, 325–341. 2002.

MINTZBERG, H., e WATERS. J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Manage ment Journal 6: 257–272. 1985.

MOORE, D. S. The Basic Practice of Statistics. Nova Iorque, Freeman. 2007.

MORISON, K. A. How franchise job satisfaction and personality affects performance, orgazational commitment, franchisor relations and intentions to remain. Journal of Small Business Management. 35 (3), 39 – 66. 1997.

NATHAN G. Profitable Partnerships: Improve your franchise relationships and change your life. Franchise Relationships Intitute. 2000.

NEVES, M.F. et al. Arby's, os desafios do crescimento e da gestão da cadeia de suprimentos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS 7, 1997, São Paulo. Anais... São Paulo: PENSA/FEA-USP, 1997.

PLA, D. Tudo sobre franchising. Editora Senac Rio. 2001

PREBLE, J. F. e HOFFMAN, R. C. Franchising systems around the globe: A status report. Journal of Small Business Management 33(2):80–88. 1995.

Price. S. , "Performance of Fast-Food Franchises in Britain," International Journal of Contemporary Hospitality Management, 5 (3), 10-1. 1993.

TIEGHI, C. Uma nova geração no franchising. Afras. 2011.

RAHATULLAH, M. K., RAESIDE, R. The Dynamism of Partner Selection Criteria in Franchising, S. A. M. Advanced Management Journal 74(4): 36–46. 2009.

RIBEIRO. A, GALHARDO. M, MARCHI. L, IMPERATORE. L.G Gestão Estratégica do Franchising. Como construir redes de franquias de sucesso. DVS Editora. 2011.

REDECKER, A. C. Franquia empresarial. São Paulo: Memória Jurídica Editora. 2002.

RIESTERER, C. .A Structuring the contractual relationship. Fundamental of International Franchising. American Bar Association. 2001.

RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. Journal of law and economics, v. 21, p. 223-233, 1978.

SHANE, S. A., Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors, Academy of Management Journal, 39 (1) 216-34. 1996.

SHUBART, E. BENNETT, J. 75% franchisees satisfied doing fine, Franchise Times 3(7): 3–4. 1997

SIDHPURIA. M. S. Retail Franchising. New Delhi. Tata McGraw-Hill. 2009.

SIVAKUMAR, A. e SCHOORMANS, J. P. L. Franchisee Selection for Social Franchising Success, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 23:3, 213-225. 2011.

SKINNER. R. F. Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis. New Jersey. Prentice-Hall Inc. 1969.

SNELL, P. e WEINBERG, L. Fundamentals of franchising, Canada. Forum of Franchising.

American Bar Association. 2005.

STANWORTH. J., Dispelling the Myths Surrounding Franchise Failure Rates: Some Recent Evidence from Britain. Franchising Research: An International Journal 1: 25-28. 1996.

STANWORTH,J. The franchise relationship: Entrepreneurship or dependence? Journal of Marketing Channels 4():161-176. 1995.

STANWORTH J, CURRAN J. Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy. Journal of Business Venturing 14, 4: 323-344. 1999.

STANWORTH, J, PURDY. D, PRICE. S, e ZAFIRIS. N., Franchise Versus Conventional Small Business Failure Rates in the US and UK: More Similarities than Differences, International Small Business Journal, 16 (3), 56-69. 1998.

STANWORTH, J, PURDY. D, PRICE. S, Franchise Growth and Failure in the USA and the UK: A Troubled Dreamworld Revisited, Franchising Research: An International Journal^ 2 (2), 75-94. 1997.

SEN, K. C. The use of initial fees and royalties in business format franchising. Managerial and Decision Economics 14(2):175–190. 1993.

SHANE,S., e HOY, F. Special edition on franchise relationships. Journal of Business Venturing 11:325–438. 1996.

SCHWARTZ, José Castro. Franquia de A a Z: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SPINELLI, S., ROSENBERG, R., BIRLEY, S. Franchising: pathway to wealth creation. Prentice Hall. 2004.

STEWART III, G. B. The quest for value. New York: HarperCollins Publishers. 1991.

TATHAM, R. L., DOUGLAS, R., BUSH, R. F. An Analysis of Decision Criteria in Franchisor / Franchisee Selection Processes, Journal of Retailing 48(1): 16–22. 1972.

VAZQUEZ, L. The choice of control devices in franchise chains. Service Industries Journal, 28, 1277–1291. 2008.

VAUGHN, Charles L. Franchising, Its Nature, Scope, Advantages, and Development, Lexington Books, 2nd Edition. 1979.

WALKER, B. J. e ETZEL, M. J. The internationalization of US franchise systems: progress and procedures. Journal of Marketing 37:38–46. 1973.

WALKER, B. A Comparison of International vs.Domestic Expansion by US FranchiseSystems. Washington, D.C.: International Franchise Association. 1989.

WELSH, L. S. Development in international franchising. Journal of Global Marketing 6(1&2):81–96. 1992.

WITHANE, S. Franchising and franchisee behavior: An examination of opinions, personal characteristics,and the motives of Canadian entrepreneurs. Journal of Small Business Management 29(1):22–29. 1991.

YANG, Y. B., QIAO, Z., & GUO, Y. X. Model for assessment and selection of franchise stores of supermarket. Seventh Wuhan International Conference on E-Business, I–III, 2989–2993. 2008.

YIN, R. K. Applications of case study research. Londres. Sage Publication. 2012.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Londres. Sage Publication. 2003.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Londres. Sage Publication. 2009.

YOUNG, J. A., FAYE S. MCINTRYRE, e GREEN, R. D. The International Society of Franchising Proceedings: A Thirteen-Year Review, Proceedings of the International Society of Franchising.Minneapolis, Minn.: University of St. Thomas Institute for Franchise. 2000

ZYLBERSZTAJN, D. Governando as agro-corporações. - In; Neves, M. F. ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, E. M. Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais. Evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSTZAJN, D. e NEVES, M. F. (Orgs). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de Alimentos, Indústria de Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição. São Paulo. Pioneira. 2000.

http://www.awrestaurants.com/ acessado em 29/09/2014

www.hertz.com acessado em 29/09/2014

http://www.pigglywiggly.com/about-us acessado em 29/09/2014

www.portaldofranchising.com.br acessado inúmeras vezes entre 2014 e 2015

www.revistapegn.globo.com acessado inúmeras vezes entre 2014 e 2015

# Anexos

## Modelo Protocolo de Questões

**Protocolo de Questões– Estudo de Caso**

**1)Contextualização:**

Explicação ao Entrevistado sobre o objetivo do presente estudo, detalhando toda a metodologia adotada durante o trabalho visando confirmar as hipóteses do modelo criado.

**2)Perguntas de Contextualização:**

Nome da Empresa:

Nome do Entrevistado:

Função do Entrevistado na Empresa:

Tipo do Negócio da Empresa:

**3)Perguntas Comprobatórias:**

**A) Tamanho de Rede;**

O bloco de questões A pretende aferir a relação entre o número total de loja do sistema franqueado e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influencia positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Questões diretas ao entrevistado:

A1) Qual o tamanho atual da rede franqueada?

- Confirmar o número de lojas próprias e franqueadas.

A2) Qual o número de lojas abertas no último ano?

A3) O tamanho da rede influencia no processo de abertura de novas lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na abertura de novas operações.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

A4) Qual o número de lojas fechadas no último ano?

A5) O tamanho da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

A6) A empresa afere o indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, questionar qual esse indicie?

A8)O tamanho atual da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

A9) O tamanho atual da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**B) Idade da Rede Franqueadora;**

O bloco de questões B pretende aferir a relação entre a idade da Rede Franqueadora e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Questões diretas ao entrevistado:

B1) Qual a idade da rede franqueada?

B2) Quantos anos após a criação do negócio iniciou o processo de franquia?

B3) Quando a marca foi lançada existia a intenção de se tornar uma franquia?

B4) O tamanho da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos ele acredita que a idade da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

B5) A idade da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

B6) A idade da rede influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

B7) A idade da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos a idade da rede passa

influenciar na performance.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**C) Quantidade de Unidades Próprias;**

O bloco de questões C pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades próprias da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Questões Diretas ao Entrevistado:

C1) Qual a proporção de unidades próprias frente a quantidade de lojas franqueadas?

C2) A proporção de lojas próprias influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

C3) A proporção de lojas próprias influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador

ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

C4) A proporção de lojas próprias influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**D) Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período;**

O bloco de questões D pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades abertas e fechadas em determinado período com outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Questões Diretas ao Entrevistado:

D1) O número de novas lojas abertas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas abertas passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

D2)O número de novas lojas fechadas no último ano influenciou performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas fechadas passa influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**E) Nível de Satisfação dos Franqueados;**

O bloco de questões E pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:
E1) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas abertas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passa a influenciar na abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

E2) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas fechadas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar no fechamento de lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

E3) O nível de satisfação do franqueado influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de que nível passou a influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**F) Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado;**

O bloco de questões F pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

F1) Existe alguma ferramenta para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?
- Caso positivo, buscar identificar o resultado alcançado nos últimos períodos analisados.

F2)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

F3) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou no fechamento de operações existente no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

F4)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influencia o nível de satisfação dos franqueados?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade, possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a

partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

F5) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**G) Investimento Inicial;**

O bloco de questões G pretende aferir a relação entre o investimento inicial e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Questões Diretas ao Entrevistado:

G1) Qual o valor de investimento inicial de uma operação padrão de sua marca?

G2) Os candidatos consideram esse valor alto?

- Caso positivo, questionar qual os argumentos utilizados para convencer os candidatos interessados a optar pela rede.

G3)O valor de investimento inicial desembolsado influencia o nível de satisfação dos franqueados

com a operação rodando?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

G4) O valor de investimento inicial desembolsado influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**H) Remuneração do Sistema:**

O bloco de questões H pretende aferir a relação entre a remuneração do sistema e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

H1) Como o franqueado realiza a remuneração do sistema? Quais os valores?

H2) Como esses valores foram estipulados?

H3) Os franqueados estão satisfeitos com esses valores?

H4)A remuneração do sistema influencia o nível de satisfação dos franqueados no cotidiano da operação?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

H5) A remuneração do sistema influencia a performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**I) Situação Econômica do País (Variação PIB)**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a situação econômica do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

I1) O crescimento econômico do país influenciou a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

I2) A situação econômica do país influenciou no fechamento de operações existente no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

I3) A situação econômica do país influenciou na performance da rede no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**J)Carga Tributária;**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a carga tributária do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Relação PIB e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

J1) A carga tributária brasileira influencia a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

J2) A carga tributária brasileira influencia no fechamento de operações existente no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

J3) A carga tributária brasileira influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**K) Tipo de Liderança do Franqueador;**

O bloco de questões K pretende aferir a relação entre o tipo de liderança exercida pelo franqueador e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 31 – Tipo de Liderança do Franqueador e Satisfação do Franqueado – O tipo de liderança exercido pela empresa franqueadora pode influenciar positivamente o nível de satisfação dos franqueados do sistema.

Hipótese 32 – Tipo de Liderança do Franqueador e Comprometimento Estratégico – O tipo de liderança exercido pela empresa franqueadora pode influenciar positivamente o nível de comprometimento estratégico dos franqueados.

Hipótese 33 – Tipo de Liderança do Franqueador e Performance – O tipo de liderança exercido pela empresa franqueadora pode influenciar positivamente a performance da rede.

Questões Diretas ao Entrevistado:

K1) Qual o modelo de liderança exercido pela franqueadora frente ao seu sistema?

K2) Qual a razão para adotar esse tipo de liderança?

K3) Este tipo de liderança é eficaz?

K4) O Modelo de liderança utilizado pelo franqueador influencia o nível de satisfação do

franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

K5) O Modelo de liderança utilizado pelo franqueador influencia o nível de comprometimento estratégico do franqueado com a rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

K6) O Modelo de liderança utilizado pelo franqueador influencia a performance do sistema?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**L)Relacionamento Franqueador/Franqueado;**

O bloco de questões L pretende aferir a relação entre o tipo de relacionamento existente entre o franqueador e seus franqueados e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 34 – Tipo Relacionamento Franqueado/Franqueador e Satisfação do Franqueado – O tipo de relacionamento existente entre a empresa franqueadora e os franqueados pode influenciar positivamente o nível de satisfação dos franqueados do sistema.

Hipótese 35 – Tipo Relacionamento Franqueado/Franqueador e Performance – O tipo de relacionamento existente entre a empresa franqueadora e os franqueados pode influenciar positivamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

L1) Como é o relacionamento entre a rede franqueadora e os franqueados?

- Em cima da resposta buscar identificar em qual estágio da escala de relacionamento se encontram as partes.

L2) Qual o nível de compartilhamento de informações e decisões entre os franqueados e a rede franqueadora?

L3) O formato de relacionamento existente entre franqueado e a rede influencia o nível de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

L4) O formato de relacionamento existente entre franqueado e a rede influencia a performance do sistema?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**M)Comprometimento Estratégico;**

O bloco de questões M pretende aferir a relação entre o comprometimento estratégico do franqueado e a performance da rede franqueadora;

Hipótese 36 – Comprometimento Estratégico e Performance – O Comprometimento estratégico do franqueado pode influenciar positivamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

M1) Os franqueados da rede são comprometidos com as estratégias, com a marca e com o sucesso da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa situação.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado acreditar que não exista esse comprometimento.

M2) O franqueado busca apenas seus objetivos individuais ou pensa também na rede como um todo?

- Caso seja nos dois casos, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa situação.
- Caso seja apenas nos objetivos individuais, buscar entender a razão para o entrevistado acreditar que não exista esse foco conjunto.

M3) O Comprometimento estratégico do franqueado influencia na performance do sistema?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

**Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Alimentação Saudável**

**1)Contextualização:**

Explicação ao Entrevistado sobre o objetivo do presente estudo, detalhando toda a metodologia adotada durante o trabalho visando confirmar as hipóteses do modelo criado.

**2)Perguntas de Contextualização:**

Nome da Empresa: XXXX

Nome do Entrevistado: XXX

Função do Entrevistado na Empresa: **Diretora Executiva**

Tipo do Negócio da Empresa: **Alimentação Saudável**

**3)Perguntas Comprobatórias:**

**A) Tamanho de Rede;**

O bloco de questões A pretende aferir a relação entre o número total de loja do sistema franqueado e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influencia positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma

relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Questões diretas ao entrevistado:

A1) Qual o tamanho atual da rede franqueada?

- Confirmar o número de lojas próprias e franqueadas.

**50 lojas. Todas franqueadas, nenhuma própria.**

A2) Qual o número de lojas abertas no último ano?

**20 lojas.**

A3) O tamanho da rede influencia no processo de abertura de novas lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na abertura de novas operações.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, quanto maior a rede mais seguro o candidato a franqueado fica com nosso modelo de negócio. Eu diria que a partir de 10 lojas já se passa essa segurança.**

A4) Qual o número de lojas fechadas no último ano?

**A crise este ano realmente complicou nossa situação e fechamos algumas lojas. Acho que foram 7.**

A5) O tamanho da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, quanto mais crescemos mais temos condições de evitar o fechamento de lojas, isso ainda ocorre, mas temos mais mecanismos para impedir dificuldades drásticas de nossos franqueados. 10 lojas.**

A6) A empresa afere o indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, questionar qual esse indicie?

**Não temos um indicador específico, mas buscamos sempre analisar a satisfação de todos os envolvidos em nossa rede, seja franqueado, colaborador ou fornecedor.**

A7)O tamanho atual da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que sim, o franqueado tem mais orgulho e motivação em fazer parte de uma rede em franco crescimento. A partir de umas 10 lojas, começa esse sentimento.**

A8) O tamanho atual da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, com nosso rápido crescimento nos últimos anos conseguimos ganhar muita força e melhorar nosso desempenho interno. Conhecemos melhor nosso negócio, a cada dia que passa e com a experiência de todas as lojas, vamos corrigindo coisinhas que nos deixam melhores operacionalmente.**

**B) Idade da Rede Franqueadora;**

O bloco de questões B pretende aferir a relação entre a idade da Rede Franqueadora e outras

variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Questões diretas ao entrevistado:
B1) Qual a idade da rede franqueada?
**8 anos.**
B2) Quantos anos após a criação do negócio iniciou o processo de franquia?
**3 anos.**
B3) Quando a marca foi lançada existia a intenção de se tornar uma franquia?
**Sem dúvida, nosso modelo de negócio foi formatado pensando em expandir através de franquias.**

B4) A idade da rede influencia no processo de fechamento de lojas?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos ele acredita que a idade da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Claro, se a rede tem mais experiência/conhecimento do negócio fechará menos lojas que um modelo pouco testado.**

B5) A idade da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, modelos mais testados, como o nosso, são capazes de gerar mais retorno e de deixarem os franqueados mais satisfeitos.**

B6) A idade da rede influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, um modelo mais testado de operação permite que o franqueador ofereça um serviço de mais qualidade ao seu franqueado.**

B7) A idade da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos a idade da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, um modelo testado, corrigido, estruturado e eficiente atingirá uma performance mais alta que a média.**

**C) Quantidade de Unidades Próprias;**

O bloco de questões C pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades próprias da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Questões Diretas ao Entrevistado:

C1) Qual a proporção de unidades próprias frente a quantidade de lojas franqueadas?

**Como disse nós não possuímos mais unidades próprias, todas são franqueadas.**

C2) A proporção de lojas próprias influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que não, tendo uma quantidade mínima de unidades próprias para avaliar alterações de layout ou outras ideias pilotos não é necessário ter uma proporção grande de lojas próprias.**

C3) A proporção de lojas próprias influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, o que pode influenciar é na criação de inovações e alterações mas não penso que interfira diretamente na qualidade dos serviços.**

C4) A proporção de lojas próprias influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não penso que seja um fator fundamental, existem lojas franqueadas com resultados melhores ou piores que lojas próprias. Isso não é uma variável que comprove variações no desempenho da rede.**

**D) Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período;**

O bloco de questões D pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades abertas e fechadas em determinado período com outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Questões Diretas ao Entrevistado:

D1) O número de novas lojas abertas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas abertas passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza, estamos em contínuo crescimento e a garra e vontade de quem entra na nossa família faz toda diferença.**

D2)O número de novas lojas fechadas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas fechadas passa influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, o número foi muito pequeno para ter qualquer influência.**

**E) Nível de Satisfação dos Franqueados;**

O bloco de questões E pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

E1) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas abertas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passa a influenciar na abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Sem dúvida, o boca a boca a partir da satisfação de nossos franqueados foi um dos, senão o maior, fator do crescimento de nossa rede.**

E2) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas fechadas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar no fechamento de lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não acredito que tenha influência em nossa empresa, a não ser que o indicie seja muito baixo, o que não é o nosso caso.**

E3) O nível de satisfação do franqueado influencia na performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de que nível passou a influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Claro, franqueado motivado terá um desempenho muito melhor, quanto mais feliz e satisfeito eles estiver mais esforçado será.**

**F) Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado;**

O bloco de questões F pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

F1) Existe alguma ferramenta para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar o resultado alcançado nos últimos períodos analisados.

**Temos certeza do na qualidade do nosso serviço, fazemos tudo com muito esmero e profissionalismo e auxiliamos nossos franqueados em tudo e mais um pouco.**

F2)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

S**im, como o boca a boca é fundamental, o nosso franqueado passa a informação da qualidade dos nossos serviços pra frente e isso nos ajuda muito no processo de seleção de novos franqueados.**

F3) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou no fechamento de operações

existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, nosso suporte e qualidade de serviços cumprem com o desejado e suas obrigações. Na verdade, acredito que, impedimos algumas operações de fecharem as portas em função da qualidade do serviço.**

F4)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influencia o nível de satisfação dos franqueados?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade, possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Claro, o franqueado está satisfeito se tiver um bom resultado operacional em sua unidade e se perceber que o valor que nos remunera através dos royalties é bem pago.**

F5) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, crescemos a mais que a média nos últimos ano em função da qualidade do serviço que prestamos. Nosso desempenho é diretamente influenciado pela nossa qualidade.**

**G) Investimento Inicial;**

O bloco de questões G pretende aferir a relação entre o investimento inicial e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Questões Diretas ao Entrevistado:

G1) Qual o valor de investimento inicial de uma operação padrão de sua marca?

**Entre R$350.000,00 e R$400.000,00.**

G2) Os candidatos consideram esse valor alto?

- Caso positivo, questionar qual os argumentos utilizados para convencer os candidatos interessados a optar pela rede.

**Poucos candidatos reclamam do valor, na maior parte são aqueles que não sabem direito o valor de uma franquia e não tem muito o perfil para se tornar um franqueado.**

G3)O valor de investimento inicial desembolsado influencia o nível de satisfação dos franqueados com a operação rodando?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, quando ele assina o contrato ele espera um retorno, caso não consiga esse retorno poderá gerar certa insatisfação.**

G4) O valor de investimento inicial desembolsado influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Indiretamente sim, ao eventualmente afetar o grau de satisfação do franqueado, será um fator que tem interferência no nosso desempenho como rede.**

**H) Remuneração do Sistema:**

O bloco de questões H pretende aferir a relação entre a remuneração do sistema e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

H1) Como o franqueado realiza a remuneração do sistema? Quais os valores?

**5% de Royalties e 2% de Fundo de Propaganda.**

H2) Como esses valores foram estipulados?

**Fizemos um amplo estudo de mercado e em função de nossos custos para definirmos os valores.**

H3) Os franqueados estão satisfeitos com esses valores?

**Sim, são valores já definidos em contrato e sempre sendo frisados o que está incluído nesse valor.**

H4)A remuneração do sistema influencia o nível de satisfação dos franqueados no cotidiano da operação?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**No nosso caso, não muito. É um valor dentro do mercado e que remunera um serviço de**

**qualidade que prestamos.**

H5) A remuneração do sistema influencia a performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não creio que tenha real influência. Eles já estão tão acostumados e cientes desse valor que é normal para os franqueados.**

**I) Situação Econômica do País (Variação PIB)**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a situação econômica do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

I1) O crescimento econômico do país influenciou a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**A crise influenciou diretamente os resultados desse nosso último ano, vinhamos crescendo de forma muita rápida, porém com a situação econômica atual tudo está meio parado.**

I2) A situação econômica do país influenciou no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Evidente que uma situação de crise no consumo como estamos vivenciando passa a ser um fator importante em qualquer negócio e tem influência direta no sucesso ou fracasso de qualquer operação.**

I3) A situação econômica do país influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, diretamente. Dificultou muito as coisas para alcançar os resultados em um ambiente econômico tão complicado.**

**J)Carga Tributária;**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a carga tributária do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Relação PIB e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

J1) A carga tributária brasileira influencia a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que não, em nosso negócio com a utilização do Simples Nacional pelos nossos franqueados, é mais simples de pagar e os valores não são tão proibitivos.**

J2) A carga tributária brasileira influencia no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que não, a alíquota do Simples é em cima do faturamento, portanto não creio que seja um fator tão importante.**

J3) A carga tributária brasileira influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, é uma questão que já existe certa previsibilidade, nos permitindo planejar e nos organizar com base nessa situação.**

## Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Grelhados

### 1)Contextualização:

Explicação ao Entrevistado sobre o objetivo do presente estudo, detalhando toda a metodologia adotada durante o trabalho visando confirmar as hipóteses do modelo criado.

### 2)Perguntas de Contextualização:

Nome da Empresa: XXXX

Nome do Entrevistado: XXXX

Função do Entrevistado na Empresa: **Gerente de Expansão e Novos Negócios**

Tipo do Negócio da Empresa: **Grelhados e Pratos Executivos**

### 3)Perguntas Comprobatórias:

**A) Tamanho de Rede;**

O bloco de questões A pretende aferir a relação entre o número total de loja do sistema franqueado e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influência positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Questões diretas ao entrevistado:

A1) Qual o tamanho atual da rede franqueada?

- Confirmar o número de lojas próprias e franqueadas.

**100 unidades no total, dessas são 20 próprias e 80 franqueadas.**

A2) Qual o número de lojas abertas no último ano?

**29 lojas abertas.**

A3) O tamanho da rede influencia no processo de abertura de novas lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na abertura de novas operações.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, tamanho tem influência nesse processo. Todo fator que gere confiança e credibilidade ao interessado é importante na venda de uma nova franquia. Nesse caso eu diria que tamanho é documento.**

**Complicado de precisar a partir de quantas lojas se torna um fator importante, eu diria que algo entre 15, 20 lojas.**

A4) Qual o número de lojas fechadas no último ano?

**Nenhuma.**

A5) O tamanho da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o

tamanho da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Diria que tem influência, mas menor que no caso da abertura. Podemos auxiliar nossos franqueados em dificuldade, em função de nosso tamanho temos condições de oferecer condições melhores para ele concorrer no mercado, no entanto creio que o fator psicológico é diferente, não interfere tanto.**

**Novamente, complicado de frisar, caso tenha que colocar um número diria que a partir de 20 lojas.**

A6) A empresa afere o indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, questionar qual esse indicie?

**Não temos um indicador interno que acompanhemos de forma contínua, mas buscamos sempre identificar pontos de insatisfação e oportunidades de melhoria em nossa rede franqueada.**

A7)O tamanho atual da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, mas diria que o tamanho interfere nesse ponto em função da expertise que se ganha com escala e, menos, em função do fator psicológico. Uma vez dentro da rede, o franqueado analisa mais os fatores operacionais dentro da marca.**

**Creio que com 20, 25 lojas a rede já tem ganhos operacionais de escala e de conhecimento para influenciar a satisfação do franqueado.**

A8) O tamanho atual da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na performance.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sem sombra de dúvida que sim, quanto maior a rede maiores os ganhos de escala que temos com nossos fornecedores e custo por loja. Conseguimos melhores negociações para nossos franqueados em pontos comerciais e baixamos seus custos em diversos pontos.**

**Coloco que o número mágico, também seria 20.**

**B) Idade da Rede Franqueadora;**

O bloco de questões B pretende aferir a relação entre a idade da Rede Franqueadora e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Questões diretas ao entrevistado:

B1) Qual a idade da rede franqueada?

**32 anos**

B2) Quantos anos após a criação do negócio iniciou o processo de franquia?

**26 anos**

B3) Quando a marca foi lançada existia a intenção de se tornar uma franquia?

**Acredito que o fato de termos começado a vender franquias apenas 26 anos depois, responde a sua pergunta, certo?**

B4) A idade da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos ele acredita que a idade da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que tenha influência sim, com mais experiência podemos melhorar a operação e evitar o fechamento de alguma loja por erros cometidos anteriormente.**

B5) A idade da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Creio que sim, a expertise no negócio é fator fundamental na operacionalização do negócio e isso tem influência direta na satisfação do franqueado.**

B6) A idade da rede influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, a satisfação do franqueado está ligada qualidade dos serviços que oferecemos. Com a expertise angariada ao longo dos anos, melhoramos a qualidade no serviço que prestamos.**

B7) A idade da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos a idade da rede passa influenciar na performance.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza, quando melhoramos a qualidade do serviço interno e suporte ao franqueado (como respondido na questão anterior) iremos ter um desempenho mais forte, portanto a expertise terá influência direta em nossa performance.**

**C) Quantidade de Unidades Próprias;**

O bloco de questões C pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades próprias da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Questões Diretas ao Entrevistado:

C1) Qual a proporção de unidades próprias frente a quantidade de lojas franqueadas?

**20% de nossas lojas são próprias.**

C2) A proporção de lojas próprias influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Não, é importante ter algumas lojas próprias para que seja possível vivenciar algumas das angústias de nosso franqueado no seu cotidiano, mas não creio que isso interfira em sua satisfação de forma direta.**

C3) A proporção de lojas próprias influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que a influência não seja significativa, o importante é oferecer um serviço próximo, de forma respeitosa e, principalmente, eficiente.**

C4) A proporção de lojas próprias influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, se tiver algumas lojas piloto ou modelo, a influência dessa proporção no desempenho da rede não muda em nada.**

**D) Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período;**

O bloco de questões D pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades abertas e fechadas em determinado período com outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Questões Diretas ao Entrevistado:

D1) O número de novas lojas abertas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas abertas passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza, cada novo franqueado influencia positivamente nosso desempenho como um todo.**

D2)O número de novas lojas fechadas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas fechadas passa influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Na verdade, acredito que não, pelo contrário, as lojas fechadas são as que tem as piores performance e seu fechamento se afetar, afeta positivamente nossos indicadores.**

**E) Nível de Satisfação dos Franqueados;**

O bloco de questões E pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de

satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

E1) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas abertas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passa a influenciar na abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**O nível de satisfação do franqueado influência todo e qualquer resultado da rede, imagina a questão de abertura de novas lojas. Quando um candidato quer saber mais de rede a pessoa com mais credibilidade pra passar informação não somos nós e sim o franqueado. Se o franqueado está satisfeito informará isso ao interessado.**

E2) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas fechadas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar no fechamento de lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Como disse, todo e qualquer indicador de resultado que formos avaliar de uma rede franqueadora será influenciado pela satisfação do franqueado. Se eles estão satisfeitos não vão fechar suas lojas, vão?**

E3) O nível de satisfação do franqueado influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a satisfação do franqueado e a resposta tenha sido

positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de que nível passou a influenciar na performance da rede.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que é um fator fundamental para o desempenho e performance da rede, se o franqueado tiver insatisfeito ou desacordo com a gente, complica tudo.**

**F) Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado;**

O bloco de questões F pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

F1) Existe alguma ferramenta para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar o resultado alcançado nos últimos períodos analisados.

**Trabalhamos com controle de qualidade em praticamente todos os nossos processos, tendo obtido resultados extremamente positivos.**

F2)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza, qualidade do serviço influencia na satisfação dos franqueados e suscetivamente na abertura de novas lojas.**

F3) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Pela excelência de nos serviços, pelos quais fomos até premiados nos últimos anos, não acredito que tem alguma relação, se existir é diminuindo o fechamento de lojas.**

F4)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influencia o nível de satisfação dos franqueados?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade, possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Totalmente, se falharmos em nossa prestação de serviço veremos a satisfação de nosso franqueado cair imediatamente.**

F5) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou na performance da rede no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza. Quanto melhor é nossa prestação de serviço ao franqueado, melhor tendem a ser o resultado de suas unidades franqueadas e da rede como um todo.**

**G) Investimento Inicial;**

O bloco de questões G pretende aferir a relação entre o investimento inicial e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Questões Diretas ao Entrevistado:

G1) Qual o valor de investimento inicial de uma operação padrão de sua marca?
E**ntre R$350.000,00 – R$450.000,00.**
G2) Os candidatos consideram esse valor alto?
- Caso positivo, questionar qual os argumentos utilizados para convencer os candidatos interessados a optar pela rede.

**A maior parte dos candidatos já sabe qual o nosso valor inicial quando nos procura, então já**

**estão cientes desse valor.**

G3)O valor de investimento inicial desembolsado influencia o nível de satisfação dos franqueados com a operação rodando?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, ele sempre analisa se está tendo o resultado mensal que esperava, se sim isso ajuda no seu nível de satisfação.**

G4) O valor de investimento inicial desembolsado influencia a performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Apenas indiretamente, pois poderia afetar a questão motivacional do franqueado.**

**H) Remuneração do Sistema:**

O bloco de questões H pretende aferir a relação entre a remuneração do sistema e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:
H1) Como o franqueado realiza a remuneração do sistema? Quais os valores?
**Cobramos Royalties de 5% e FPP de 1%**

H2) Como esses valores foram estipulados?

**Através de estudos internos e benchmarking.**

H3) Os franqueados estão satisfeitos com esses valores?

**Sim, nossos valores estão de acordo com o mercado e com o que oferecemos a eles.**

H4)A remuneração do sistema influencia o nível de satisfação dos franqueados no cotidiano da operação?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Se o serviço for bem prestado creio que não, caso o franqueado não perceba a mais valia daquele pagamento acredito que passe a influenciar negativamente.**

H5) A remuneração do sistema influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Como na resposta anterior, depende da qualidade da prestação do serviço do franqueador. Acredito que se for influenciar será negativamente.**

**I) Situação Econômica do País (Variação PIB)**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a situação econômica do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto

Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

I1) O crescimento econômico do país influenciou a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, a situação econômica do país afetou diretamente nossas expectativas de aberturas de novas lojas. Tivemos que revisar nosso planejamento em função da crise.**

I2) A situação econômica do país influenciou no fechamento de operações existente no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Pelo ambiente econômico estar mais difícil sempre dificulta, então acredito que sim.**

I3) A situação econômica do país influenciou na performance da rede no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sem dúvida, desde a abertura de novas lojas, a faturamento e rentabilidade das lojas, esperávamos resultados ainda melhores do que os que tivemos.**

**J)Carga Tributária;**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a carga tributária do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Relação PIB e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

J1) A carga tributária brasileira influencia a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**De maneira indireta sim. Muito da crise que vivemos em nosso país é pela ausência de uma reforma tributária de verdade e por isso acaba influenciando no cotidiano das empresas.**

J2) A carga tributária brasileira influencia no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Como disse na questão anterior, indiretamente acredito que sim.**

J3) A carga tributária brasileira influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Em qualquer empresa e negócio a carga tributária terá influência significativa nos resultados da mesma.**

## Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Pizzaria

### 1)Contextualização:

Explicação ao Entrevistado sobre o objetivo do presente estudo, detalhando toda a metodologia adotada durante o trabalho visando confirmar as hipóteses do modelo criado.

### 2)Perguntas de Contextualização:

Nome da Empresa: XXX

Nome do Entrevistado: XXXX

Função do Entrevistado na Empresa: **Diretor Geral**

Tipo do Negócio da Empresa: **Pizzaria**

### 3)Perguntas Comprobatórias:

**A) Tamanho de Rede;**

O bloco de questões A pretende aferir a relação entre o número total de loja do sistema franqueado e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influencia positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Questões diretas ao entrevistado:

A1) Qual o tamanho atual da rede franqueada?

- Confirmar o número de lojas próprias e franqueadas.

**São 290 lojas. Sendo 7 próprias.**

A2) Qual o número de lojas abertas no último ano?

**31 lojas.**

A3) O tamanho da rede influencia no processo de abertura de novas lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na abertura de novas operações.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, o possível franqueado analisa o tamanho e reconhecimento da rede no mercado antes de assinar com um marca.**

**É difícil precisar exatamente a partir de quantas lojas passa influenciar essa decisão, diria que a a partir de 20 ou 30 lojas.**

A4) Qual o número de lojas fechadas no último ano?

**Não sei a resposta exata, mas nesse último ano fechamos algumas lojas sim.**

A5) O tamanho da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, quanto maior a rede e mais experiência ela tiver no negócio menor a chance de fechamento de lojas. Ajudamos o franqueado com o que podemos para que não precise fechar a sua loja. Também é difícil precisar, acho que com o mesmo tamanho pra abertura das novas (20 ou 30 lojas).**

A6) A empresa afere o indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, questionar qual esse indicie?

**Não realizamos pesquisa interna de satisfação, no entanto estamos em constante contato com nossos franqueados através de nossos supervisores para ajudar e entender os problemas e necessidades do dia a dia de nosso franqueado.**

A7)O tamanho atual da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, mesmo com nosso tamanho temos uma relação próxima de nosso franqueado e com a experiência e algumas correções realizadas nos últimos anos conseguimos usar nosso conhecimento para melhorar a satisfação de nosso franqueado. 20 ou 30 lojas.**

A8) O tamanho atual da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, os ganhos em escala permitem que a gente seja mais eficiente que nossos concorrentes. As maiores vão sempre ter maior ganho de escala.**

**B) Idade da Rede Franqueadora;**

O bloco de questões B pretende aferir a relação entre a idade da Rede Franqueadora e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Questões diretas ao entrevistado:

B1) Qual a idade da rede franqueada?

**31 anos.**

B2) Quantos anos após a criação do negócio iniciou o processo de franquia?

**19 anos.**

B3) Quando a marca foi lançada existia a intenção de se tornar uma franquia?

**Não, o plano de virar franquia veio apenas quando o setor já estava mais consolidado e oferecia mais segurança pra expandir.**

B4) A idade da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos ele acredita que a idade da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, com a experiência que temos podemos trabalhar muito melhor em conjunto com nossos franqueados para evitar o fechamento de alguma loja.**

B5) A idade da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, a experiência é fundamental para que possamos trabalhar de forma conjunta em manter sempre o nosso franqueado feliz e satisfeito.**

B6) A idade da rede influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, a experiência nos permitiu corrigir alguns pontos e melhorar muito nossa relação com a rede franqueada e evoluir na qualidade do nosso serviço de suporte ao franqueado.**

B7) A idade da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos a idade da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, a experiência tem influência direta na performance da rede, você conhece melhor seu negócio e pode corrigir erros anteriores para melhorar sua operação.**

**C) Quantidade de Unidades Próprias;**

O bloco de questões C pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades próprias da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Questões Diretas ao Entrevistado:

C1) Qual a proporção de unidades próprias frente a quantidade de lojas franqueadas?

**Ao redor de 3% do total de unidades da rede.**

C2) A proporção de lojas próprias influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que não, é possível testar o modelo e realizar treinamentos em lojas franqueadas. Essa diferenciação não é saudável.**

C3) A proporção de lojas próprias influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não necessariamente, o fundamental é ter uma ou mais lojas modelos para que seja possível testar alterações e/ou inovações.**

C4) A proporção de lojas próprias influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não necessariamente, é possível alcançar alto desempenho com poucas lojas próprias, o fundamental é a busca contínua pela qualidade e corrigir eventuais erros nos processos operacionais.**

**D) Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período;**

O bloco de questões D pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades abertas e fechadas em determinado período com outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Questões Diretas ao Entrevistado:

D1) O número de novas lojas abertas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas abertas passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Penso que sim, a motivação e sangue novo dos novos franqueados revigora a rede como um todo.**

D2)O número de novas lojas fechadas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas fechadas passa influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que não, nosso desempenho foi extremamente sólido no último ano.**

**E) Nível de Satisfação dos Franqueados;**

O bloco de questões E pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

E1) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas abertas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passa a influenciar na abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Acredito que sim, os nossos franqueados são os maiores propagadores da qualidade de nossa rede.**

E2) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas fechadas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar no fechamento de lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Quando ocorre o fechamento é por dificuldades pontuais, mas pode ser potencializado em função da satisfação do franqueado.**

E3) O nível de satisfação do franqueado influencia na performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de que nível passou a influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, um franqueado satisfeito e motivado tende a alcançar resultados melhores que eventuais insatisfeitos.**

**F) Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado;**

O bloco de questões F pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

F1) Existe alguma ferramenta para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar o resultado alcançado nos últimos períodos analisados.

**Temos contato contínuo com nossos franqueados e trabalhamos de forma extremamente parceira com eles, estando em contínua evolução na qualidade de nosso serviço.**

F2)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, qualidade no serviço é primeira coisa o candidato a franquia quer saber quando busca informações com um de nossos franqueados. Se ele perceber qualquer fagulha de insatisfação não investirá seu dinheiro em nossa marca.**

F3) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou no fechamento de operações

existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**De forma alguma, se tivesse tido algum tipo de relação teríamos a maioria das lojas fechadas e não pouquíssimas como sempre, talvez exista uma relação positiva. Fechamos poucas lojas pela qualidade do nosso serviço.**

F4)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influencia o nível de satisfação dos franqueados?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade, possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim. Se o franqueado tiver alguma reclamação de nosso serviço nos dirá e corrigiremos. Caso não façamos nada ele ficará insatisfeito com nosso suporte e de forma geral em relação a marca.**

F5) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Se prestarmos um serviço de qualidade nosso franqueado estará mais preparado para enfrentar os desafios e dificuldades em sua unidade e é isso que tentamos fazer. Com um**

**franqueado preparado e motivado o nosso desempenho será sempre melhor.**

**G) Investimento Inicial;**

O bloco de questões G pretende aferir a relação entre o investimento inicial e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Questões Diretas ao Entrevistado:

G1) Qual o valor de investimento inicial de uma operação padrão de sua marca?
**R$290.000,00**
G2) Os candidatos consideram esse valor alto?
- Caso positivo, questionar qual os argumentos utilizados para convencer os candidatos interessados a optar pela rede.
**Alguns consideram alto sim, mas mostramos a nossa rentabilidade média e capacidade de retorno do investimento.**

G3)O valor de investimento inicial desembolsado influencia o nível de satisfação dos franqueados com a operação rodando?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.
**De forma indireta sim, o franqueado quer o retorno do seu investimento e se com passar do tempo percebe que poderá demorar mais do que imagina afetará sua satisfação.**

G4) O valor de investimento inicial desembolsado influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Creio que não, a performance é determinada pela qualidade de nosso serviço e determinação de nossa equipe em atingir os resultados estabelecidos. O franqueado pode até lembrar de quanto investiu, mas penso que não existe relação direta.**

**H) Remuneração do Sistema:**

O bloco de questões H pretende aferir a relação entre a remuneração do sistema e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

H1) Como o franqueado realiza a remuneração do sistema? Quais os valores?

**Estamos bem na média do setor, cobramos 6% de royalties e 1% de fundo de promoção.**

H2) Como esses valores foram estipulados?

**Foram realizados cálculos em cima da qualidade do nosso serviço e o que oferecemos ao franqueado para estipular o valor.**

H3) Os franqueados estão satisfeitos com esses valores?

**Sim, a maioria acredita que o valor é justo.**

H4)A remuneração do sistema influencia o nível de satisfação dos franqueados no cotidiano da operação?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Acredito que sim, se a remuneração for muito alto que chegue a sufocar as finanças do franqueado gerará insatisfação.**

H5) A remuneração do sistema influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Se houver uma remuneração fora da realidade do mercado, talvez. No nosso caso não penso que tenha relação direta.**

**I) Situação Econômica do País (Variação PIB)**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a situação econômica do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

I1) O crescimento econômico do país influenciou a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza absoluta, a crise aumentou a insegurança dos candidatos de investirem suas reservas em um negócio em um ambiente temporariamente tão hostil.**

I2) A situação econômica do país influenciou no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Do mesmo jeito, mesmo cortando muitos custos e diminuindo gastos, em período de crise todos estão mais suscetíveis a problemas.**

I3) A situação econômica do país influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza, as pessoas estão consumindo menos e isso afeta o comércio como um todo. Não estamos alheios a essa situação, mesmo com todos nossos esforços para diminuir o impacto interno, acabamos sentindo a pancada.**

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

**Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia. Sanduíches**

**1)Contextualização:**

Explicação ao Entrevistado sobre o objetivo do presente estudo, detalhando toda a metodologia adotada durante o trabalho visando confirmar as hipóteses do modelo criado.

**2)Perguntas de Contextualização:**

Nome da Empresa:
XXXX
Nome do Entrevistado:
XXXX
Função do Entrevistado na Empresa: **Gerente Administrativo/Financeiro**

Tipo do Negócio da Empresa: **Sanduíches e Lanches**

**3)Perguntas Comprobatórias:**

**A) Tamanho de Rede;**

O bloco de questões A pretende aferir a relação entre o número total de loja do sistema franqueado e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influencia positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Questões diretas ao entrevistado:

A1) Qual o tamanho atual da rede franqueada?

- Confirmar o número de lojas próprias e franqueadas.

**Temos 49 lojas próprias e 1173 lojas no total.**

A2) Qual o número de lojas abertas no último ano?

**114**

A3) O tamanho da rede influencia no processo de abertura de novas lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na abertura de novas operações.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, o tamanho permite que o candidato conheça várias lojas, fale com vários de nossos franqueados e se sinta mais confiante na hora de assinar o contrato de franquia. Quanto mais lojas, mais credibilidade e influência terá. Diria que a partir de 30 lojas esse fator passa a fazer diferença na escolha.**

A4) Qual o número de lojas fechadas no último ano?

**Não tenho esse dado precisamente para lhe informar, mas posso garantir que foram poucas. Um número irrisório frente ao total de lojas de nossa rede.**

A5) O tamanho da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o

tamanho da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, quando a rede é maior tem mais capacidade de lutar contra o fechamento de qualquer loja. Evitamos de todas as formas fechar loja, caso não se consiga ajudar o franqueado, encontramos alguém para comprar a sua loja ou até mesmo transformamos em loja própria. Diria que 30 ou 40 lojas.**

A6) A empresa afere o indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, questionar qual esse indicie?

**Sim, temos resultados bastante positivos em relação a satisfação de nossos franqueados. É uma oportunidade de observar onde ainda precisamos melhorar e focar nossos esforços nesses pontos.**

A7)O tamanho atual da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sem dúvida, quanto maior a rede mais escala se ganha e possibilita ao franqueado que diminua seus custos e que com isso aumente sua margem e taxa de retorno do valor investido. Como sabemos onde precisamos melhorar usamos todas as armas para atacar os eventuais problemas existentes.**

**30 lojas.**

A8) O tamanho atual da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Aqui é uma influência dupla, temos muitas lojas porque temos um bom desempenho operacional e temos um bom desempenho operacional pois temos muitas lojas. Como realizamos compras muito grande de insumos, ganhamos competitividade em função da escala.**

**Não creio que exista um número aqui, quanto maior a rede maior será seu ganho de escala.**

**B) Idade da Rede Franqueadora;**

O bloco de questões B pretende aferir a relação entre a idade da Rede Franqueadora e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Questões diretas ao entrevistado:

B1) Qual a idade da rede franqueada?

**63 anos.**

B2) Quantos anos após a criação do negócio iniciou o processo de franquia?

**32 anos.**

B3) Quando a marca foi lançada existia a intenção de se tornar uma franquia?

**Não posso responder essa pergunta com precisão, mas acredito que ainda não. A ideia era um lanche americano no Brasil, mas não sei dizer qual era o formato que se pensava em expandir a primeira loja.**

B4) A idade da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos ele acredita que a idade da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, a experiência conta muito para evitar o fechamento de uma loja. Já sabemos o que pode ocasionar esses problemas e o que evitar.**

B5) A idade da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, tem influência. Uma rede nova tende a ter muito mais problemas e dificuldades para auxiliar seus franqueados em suas demandas que uma já bem estabelecida, tendo piores indicies de satisfação de seus franqueados.**

B6) A idade da rede influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sem dúvida, a experiência te permite atender com mais qualidade e eficiência seu franqueado. Seu conhecimento te permite prestar um serviço de maior qualidade gerando uma relação ganha-ganha entre todos os envolvidos.**

B7) A idade da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.

- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos a idade da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Lógico que esse não é apenas o único fator e uma rede nova pode ter uma ótima performance, no entanto o conhecimento do negócio te permite melhorar a operação e atingir um desempenho mais sólido.**

**C) Quantidade de Unidades Próprias;**

O bloco de questões C pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades próprias da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Questões Diretas ao Entrevistado:

C1) Qual a proporção de unidades próprias frente a quantidade de lojas franqueadas?

**Menos de 5% de nossas unidades são próprias.**

C2) A proporção de lojas próprias influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias

passa influenciar na satisfação do franqueado.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Penso que sim, quanto maior o número de lojas próprias melhor será a possibilidade de testes e análises nos mais diversos cenários, podendo oferecer um serviço de mais qualidade e retorno para nossos franqueados.**

C3) A proporção de lojas próprias influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, com um número maior de lojas próprias possuiremos mais conhecimento e informação para oferecer um serviço de mais qualidade para nossos franqueados.**

C4) A proporção de lojas próprias influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que sim, conseguimos testar de maneira mais adequada as ideias ou inovações antes de implementar em toda rede. Isso permite que utilizemos apenas aquelas que tiveram resultados.**

**D) Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período;**

O bloco de questões D pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades abertas e fechadas em determinado período com outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Questões Diretas ao Entrevistado:

D1) O número de novas lojas abertas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas abertas passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, além de aumentar o faturamento total passa integrar novos empreendedores ao nosso grupo de franqueados.**

D2)O número de novas lojas fechadas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas fechadas passa influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, mesmo na situação de crise conseguimos melhorar nossa performance através de uma estratégia agressiva de contenção de custos.**

**E) Nível de Satisfação dos Franqueados;**

O bloco de questões E pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do

franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

E1) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas abertas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passa a influenciar na abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**O franqueado é peça fundamental na expansão da rede, seja como divulgador da mesma como no seu esforço na sua unidade. Franqueados satisfeitos geram mais lojas abertas com certeza.**

E2) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas fechadas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar no fechamento de lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que sim, quanto maior a satisfação dos franqueados, menor o número de lojas fechadas.**

E3) O nível de satisfação do franqueado influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.

- Caso a rede possua indicador para mensurar a satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de que nível passou a influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Óbvio que sim, franqueado satisfeito e bem remunerado trabalha mais e quer crescer junto com a rede.**

**F) Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado;**

O bloco de questões F pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

F1) Existe alguma ferramenta para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar o resultado alcançado nos últimos períodos analisados.

**Mensuramos e avaliamos quase todos os indicadores possíveis, e, em nossa pesquisa com os franqueados temos o feedback deles em relação a qualidade do serviço prestado.**

F2)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que sim, como respondido no grupo de pergunta anteriores, o franqueado é um propagador de nossa marca e só falará coisas boas incentivando a entrada de novos empreendedores se o serviço for bem prestado.**

F3) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não acredito que tenha relação, nosso serviço é de extrema qualidade, se houve algum tipo de influência foi inverso.**

F4)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influencia o nível de satisfação dos franqueados?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade, possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Estão umbilicalmente ligados. O Franqueado só fica satisfeito se dermos total suporte a ele.**

F5) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Se tem influência na satisfação, terá influência na performance. Quanto mais profissionalizarmos nosso franqueado, através de treinamento e ferramentas de trabalho, melhor será nosso resultado geral.**

**G) Investimento Inicial;**

O bloco de questões G pretende aferir a relação entre o investimento inicial e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Questões Diretas ao Entrevistado:

G1) Qual o valor de investimento inicial de uma operação padrão de sua marca?

**R$700.000,00**

G2) Os candidatos consideram esse valor alto?

- Caso positivo, questionar qual os argumentos utilizados para convencer os candidatos interessados

a optar pela rede.

**Sim, temos vários candidatos que desistem por não ter noção do preço que abrem e quando descobrem que está fora da realidade deles.**

G3)O valor de investimento inicial desembolsado influencia o nível de satisfação dos franqueados com a operação rodando?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, ele espera lucrar um valor compatível com o investimento realizado.**

G4) O valor de investimento inicial desembolsado influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, o franqueado busca um rendimento compatível com seu investimento e batalha com muita determinação para atingir esses resultados, melhorando o desempenho de sua loja e da rede inteira.**

**H) Remuneração do Sistema:**

O bloco de questões H pretende aferir a relação entre a remuneração do sistema e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

H1) Como o franqueado realiza a remuneração do sistema? Quais os valores?

**4% de Fundo de Propaganda e 6% de Royalties**

H2) Como esses valores foram estipulados?

**Esses valores têm uma base histórica e foram definidos através de muitos dados e cálculos.**

H3) Os franqueados estão satisfeitos com esses valores?

**Temos algumas reclamações, mas no geral eles entendem os custos do sistema como um todo.**

H4)A remuneração do sistema influencia o nível de satisfação dos franqueados no cotidiano da operação?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**De alguma forma interfere, a remuneração do sistema não pode afetar a rentabilidade da unidade franqueada para não gerar insatisfação do franqueado.**

H5) A remuneração do sistema influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Existe alguma interferência, caso ocorra alguma insatisfação o franqueado tenderá a render menos e isso terá um peso negativo no desempenho da rede.**

**I) Situação Econômica do País (Variação PIB)**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a situação econômica do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto

Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

I1) O crescimento econômico do país influenciou a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**A situação econômica vivida pelo Brasil interferiu na expansão de quase todas as franquias brasileiras, todas tiveram que refazer o planejamento para se adequar a essa realidade.**

I2) A situação econômica do país influenciou no fechamento de operações existente no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Lojas em dificuldade sofrem ainda mais quando a situação econômica é complicada como a que vivemos atualmente, as chances de recuperação dessas operações são menores.**

I3) A situação econômica do país influenciou na performance da rede no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, impactou de forma negativa, o ano de 2015 está sendo mais delicado do que imaginamos e o planejamento de 2016 já está sendo refeito para se adequar a essa realidade.**

**J)Carga Tributária;**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a carga tributária do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Relação PIB e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

J1) A carga tributária brasileira influencia a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**A carga tributária brasileira em impostos diretos e indiretos é muito alta e isso sempre diminuiu nosso ritmo de expansão, mas nesse ano é um dificultador a mais.**

J2) A carga tributária brasileira influencia no fechamento de operações existente no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**É um dos fatores dificultadores da realidade brasileira, muita burocracia, carga tributária alta, altos encargos trabalhistas, custos de acesso ao crédito alto e todos os outros fatores que todos nós sabemos.**

J3) A carga tributária brasileira influencia na performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, por todos os fatores que acabei de explicar.**

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

**Análise Comparativa do Desempenho e Performance em Franquias de Alimentação no Brasil: Identificando fatores preponderantes para o sucesso.**

**Protocolo de Questões – Estudo de Caso Cia Self-Service**

**1)Contextualização:**

Explicação ao Entrevistado sobre o objetivo do presente estudo, detalhando toda a metodologia adotada durante o trabalho visando confirmar as hipóteses do modelo criado.

**2)Perguntas de Contextualização:**

Nome da Empresa:
XXXX
Nome do Entrevistado:
XXXX
Função do Entrevistado na Empresa: **Gerente Administrativo**

Tipo do Negócio da Empresa: **Self-Service**

**3)Perguntas Comprobatórias:**

**A) Tamanho de Rede;**

O bloco de questões A pretende aferir a relação entre o número total de loja do sistema franqueado e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 1 – Relação Tamanho Rede e Performance – O tamanho da rede possui uma influencia positiva na performance da mesma.

Hipótese 2 – Relação Tamanho Rede e Aumento de Lojas Abertas – O tamanho da rede possui uma relação positiva na quantidade de novas lojas abertas.

Hipótese 3 – Relação Tamanho Rede e Menor Fechamento de Lojas – O tamanho da rede tem uma relação positiva a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 4 – Relação Tamanho Rede e Satisfação do Franqueado – O tamanho da rede tem uma influência positiva no indicie de satisfação do franqueado.

Questões diretas ao entrevistado:

A1) Qual o tamanho atual da rede franqueada?

- Confirmar o número de lojas próprias e franqueadas.

**176 lojas, sendo 5 próprias.**

A2) Qual o número de lojas abertas no último ano?

**26 lojas.**

A3) O tamanho da rede influencia no processo de abertura de novas lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na abertura de novas operações.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza. Quanto mais lojas você tem, mais forte é sua marca e por consequência sua capacidade de atração de novos franqueados. O recall da marca é muito importante nesse processo de busca e seleção de franqueados. Grandes redes têm muito menos trabalho que novas redes para conseguir franqueados. Considero que a partir de 30 lojas espalhadas pelo Brasil já se tem esse reconhecimento.**

A4) Qual o número de lojas fechadas no último ano?

**3 lojas.**

A5) O tamanho da rede influencia no processo de fechamento de lojas?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o

tamanho da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim. A possibilidade de se evitar o fechamento de lojas quando se é grande é maior do que quando se tem poucas operações. Se uma rede tem 5 lojas a capacidade de influenciar o processo é menor do que se tiver 30 lojas e isso importa.**

A6) A empresa afere o indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, questionar qual esse indicie?

**Sim, realizamos pesquisas de satisfação periódicas e somos muito bem avaliados internamente.**

A7)O tamanho atual da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que não, sempre fomos bem avaliados pelos nossos franqueados. Desde de poucas lojas até hoje sempre fomos bem avaliados.**

A8) O tamanho atual da rede influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas lojas ele acredita que o tamanho da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**100%, ao crescer e ter mais lojas o poder de negociação da sua rede é muito maior e te permite melhorar muito seu desempenho como um todo. Como nos outros casos, diria que 30 lojas.**

**B) Idade da Rede Franqueadora;**

O bloco de questões B pretende aferir a relação entre a idade da Rede Franqueadora e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 5 – Relação Idade/Experiência Rede com Performance – A idade da rede influencia positivamente a performance da mesma.

Hipótese 6 – Relação Idade/Experiência da Rede e Menor Fechamento de Lojas – A idade da rede influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Hipótese 7 – Relação Idade/Experiência da Rede e Satisfação Franqueado – A idade da rede influencia positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 8 – Relação Idade/Experiência da Rede e Qualidade dos Serviços Prestados – A idade da rede influencia positivamente na qualidade dos serviços prestados pela rede franqueadora.

Questões diretas ao entrevistado:
B1) Qual a idade da rede franqueada?
**31 anos.**
B2) Quantos anos após a criação do negócio iniciou o processo de franquia?
**10 anos.**
B3) Quando a marca foi lançada existia a intenção de se tornar uma franquia?
**Não, existia intenção de expandir ou crescer, mas a ideia de se tornar franquia veio quando a empresa começou em como realizar essa expansão.**

B4) A idade da rede influencia no processo de fechamento de lojas?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos ele acredita que a idade da rede passa influenciar no menor fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que sim, o conhecimento ganho ao longo dos anos ter permite evitar erros que levem**

**ao fechamento de lojas.**

B5) A idade da rede influencia no indicie de satisfação do franqueado?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, o conhecimento adquirido ao longo dos anos permite que você trabalhe melhor com seus franqueados, ajudando em suas demandas e necessidades.**

B6) A idade da rede influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantas anos a idade da rede passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Tal qual na resposta anterior, o franqueado estará satisfeito se a qualidade do serviço que prestamos for boa e a experiência nos permite ser mais eficiente nessa relação.**

B7) A idade da rede influencia na performance da rede?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de quantos anos a idade da rede passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Sim, influenciará. O conhecimento inerente a experiência do negócio permite que se melhore muito a eficiência da rede como um todo.**

**C) Quantidade de Unidades Próprias;**

O bloco de questões C pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades próprias da rede e

outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 9 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Performance – A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente a performance da mesma.

Hipótese 10 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Satisfação do Franqueado - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente o indicie de satisfação dos franqueados.

Hipótese 11 – Relação Quantidade de Unidades Próprias e Qualidade de Prestação de Serviços - A proporção de lojas próprias frente ao número total de operações da rede influenciará positivamente na qualidade de prestação de serviços da franqueadora.

Questões Diretas ao Entrevistado:
C1) Qual a proporção de unidades próprias frente a quantidade de lojas franqueadas?
**Menos de 5%, como disse temos apenas 5 lojas próprias.**
C2) A proporção de lojas próprias influencia no indicie de satisfação do franqueado?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na satisfação do franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.
**Não acredito que tem relação direta. O importante para o franqueado é que nossos processos sejam sólidos e que permitam que ele atinja os melhores resultados possíveis.**

C3) A proporção de lojas próprias influencia na qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na qualidade dos serviços prestados ao franqueado.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Não, os controles, padrão, busca pela qualidade e bom relacionamento são fatores mais importantes na qualidade do serviço prestado ao franqueado.**

C4) A proporção de lojas próprias influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas próprias passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, pelo contrário, dependendo do nível de motivação do franqueado ter um dono a frente de cada operação é um fator muito mais importante para melhorar a performance da loja e da rede inteira.**

**D) Quantidade de Unidades Abertas e Fechadas por Período;**

O bloco de questões D pretende aferir a relação entre a quantidade de unidades abertas e fechadas em determinado período com outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 12 – Relação de Quantidade de Lojas Abertas e Performance – A quantidade de novas lojas abertas influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 13 – Relação da Quantidade de Lojas Fechadas e Performance – A quantidade de unidades fechadas influencia negativamente a performance da rede.

Questões Diretas ao Entrevistado:

D1) O número de novas lojas abertas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas abertas passa influenciar na performance.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Sim, em um período de crise é importante a abertura de novas lojas para que possamos aumentar nosso faturamento continuamente.**

D2)O número de novas lojas fechadas no último ano influenciou performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso positivo, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de lojas fechadas passa influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não, abrimos muito mais lojas do que fechamos no último ano, portanto não houve nenhum tipo de interferência.**

**E) Nível de Satisfação dos Franqueados;**

O bloco de questões E pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 14 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Performance – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 15 – Relação entre Satisfação do Franqueado e Abertura de Novas Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente o número de abertura de novas lojas.

Hipótese 16 – Relação entre Satisfação do Franqueado e a Diminuição do Fechamento de Lojas – O indicie de satisfação do franqueado influencia positivamente na diminuição de fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

E1) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas abertas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passa a influenciar na

abertura de novas lojas.

- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Claro, os candidatos sempre procuram se informar com nossos franqueados antigos para verificar como funciona a rede internamente. Se tivéssemos um alto indicie de insatisfação afetaria na hora a abertura de novas lojas.**

E2) O nível de satisfação do franqueado influenciou no número de lojas fechadas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar no fechamento de lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Não tivemos nenhum indicador que não nos fizesse acreditar nisso.**

E3) O nível de satisfação do franqueado influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que quantidade de que nível passou a influenciar na performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que sim! Franqueados satisfeitos e positivistas rendem mais e são mais parceiros.**

**F) Qualidade dos Serviços Oferecidos ao Franqueado;**

O bloco de questões F pretende aferir a relação entre o nível de satisfação dos franqueados da rede e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 17 – Relação Qualidade do Serviços da Franqueadora e Performance – A qualidade dos serviços oferecido pela franqueadora influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 18 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Satisfação do Franqueado - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado

Hipótese 19 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Abertura de Novas Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a abertura de novas lojas da rede

Hipótese 20 – Relação Qualidade dos Serviços da Franqueadora e Diminuição de Fechamento de Lojas - A qualidade dos serviços oferecidos pela franqueadora influencia positivamente a diminuição do fechamento de lojas.

Questões Diretas ao Entrevistado:

F1) Existe alguma ferramenta para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado?
- Caso positivo, buscar identificar o resultado alcançado nos últimos períodos analisados.
**Adotamos algumas ferramentas de maximização da qualidade e controlamos os indicadores para verificar se estamos cumprindo o que nos propomos a fazer com excelência.**

F2)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou a abertura de novas lojas no último ano?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a abertura de novas lojas.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.
**A qualidade de nosso serviço influencia na força de nossa marca e seu poder de atratividade de clientes e novos franqueados, então acredito que sim.**

F3) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou no fechamento de operações

existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Talvez em empresas com baixa qualidade do serviço prestado tenha relação entre os dois pontos, em nossa empresa tenho certeza que isso não ocorre. Acredito que nossa qualidade diminui o fechamento de lojas.**

F4)A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influencia o nível de satisfação dos franqueados?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade, possua indicador para mensurar o nível de satisfação do franqueado e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar o fechamento de lojas existentes.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Lógico. A ligação é direta, como um franqueado estará satisfeito se não prestarmos um bom serviço a ele?**

F5) A qualidade dos serviços prestados ao franqueado influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso a rede possua indicador para mensurar a qualidade e a resposta tenha sido positiva, buscar identificar com o entrevistado a partir de que nível passou a influenciar a performance da rede.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Creio que sim, demos todas as condições, apoio e suporte aos nossos franqueados, os possibilitando de realizar coisas maravilhosas. Nossos resultados demonstram isso.**

**G) Investimento Inicial;**

O bloco de questões G pretende aferir a relação entre o investimento inicial e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 21 – Relação entre o investimento inicial do Franqueado e a Performance – O valor do investimento inicial influencia positivamente a performance da rede.

Hipótese 22 – Relação entre Investimento Inicial e Satisfação do Franqueado – O valor do investimento inicial influencia positivamente o indicie de satisfação do franqueado.

Questões Diretas ao Entrevistado:

G1) Qual o valor de investimento inicial de uma operação padrão de sua marca?
**Ao redor de R$600.000,00**

G2) Os candidatos consideram esse valor alto?
- Caso positivo, questionar qual os argumentos utilizados para convencer os candidatos interessados a optar pela rede.
**A maior parte considera o valor justo e, usualmente, aqueles que acham um pouco salgados são aqueles que não tem amplo conhecimento sobre o mercado de franquias.**

G3)O valor de investimento inicial desembolsado influencia o nível de satisfação dos franqueados com a operação rodando?
- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.
**O franqueado espera ter o capital investido de volta em determinado tempo, se ele recebe isso estará satisfeito, no entanto caso não tenha esse retorno tenderá a ficar insatisfeito com o passar do tempo.**

G4) O valor de investimento inicial desembolsado influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Ao influenciar o grau de satisfação do franqueado, se torna um fator na performance da unidade e consequentemente de toda a rede.**

**H) Remuneração do Sistema:**

O bloco de questões H pretende aferir a relação entre a remuneração do sistema e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 23 – Relação Remuneração Sistema e Performance – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Hipótese 24 – Relação Remuneração Sistema e Satisfação Franqueado – O percentual de remuneração do sistema influencia inversamente a performance do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

H1) Como o franqueado realiza a remuneração do sistema? Quais os valores?

**Paga Royalties e Fundo de Propaganda normal, totalizando 11% do faturamento de sua unidade.**

H2) Como esses valores foram estipulados?

**Realizamos cálculos e estudos internos para chegar na remuneração justa e adequada para todos os envolvidos.**

H3) Os franqueados estão satisfeitos com esses valores?

**Acreditamos que sim, não temos reclamações diretas sobre o assunto.**

H4)A remuneração do sistema influencia o nível de satisfação dos franqueados no cotidiano da operação?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as

variáveis.

**Depende do caso, se o valor cobrado afetar os lucros do franqueado acredito que eles não vão ficar nada satisfeitos.**

H5) A remuneração do sistema influencia a performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Talvez negativamente, em caso de existir uma crença de exploração, mas não conheço nenhum caso concreto que tenha ocorrido isso.**

**I) Situação Econômica do País (Variação PIB)**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a situação econômica do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 25 – Relação PIB e Performance – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a performance do sistema.

Hipótese 26 – Relação PIB e Unidades Abertas – O crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro influencia positivamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 27 – Relação PIB e Unidades Fechadas – O crescimento do Produtos Interno Bruto Brasileiro influencia inversamente na quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

I1) O crescimento econômico do país influenciou a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Muito e foi uma influência extremamente negativa. Está crise afeta muito a percepção do**

**candidato na tomada de decisão de abrir seu negócio próprio.**

I2) A situação econômica do país influenciou no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Uma recessão como estamos vivenciando aumenta a proporção de negócios em dificuldade. Com a dificuldade e aumento do custo para acesso ao crédito e diminuição do consumo fica mais complicado salvar operações com resultados não tão bons.**

I3) A situação econômica do país influenciou na performance da rede no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Apesar da crise conseguimos crescer, no entanto acreditamos que poderíamos ter alcançado um resultado ainda mais positivo se o cenário econômico brasileiro não estivesse tão turvo e nebuloso.**

**J)Carga Tributária;**

O bloco de questões I pretende aferir a relação entre a carga tributária do país e outras variáveis do modelo proposto visando confirmar as hipóteses abaixo:

Hipótese 28 – Carga Tributária e Performance – A carga tributária brasileira influencia negativamente a performance do sistema.

Hipótese 29 – Carga Tributária e Unidades Abertas – A carga tributária brasileira influencia negativamente a quantidade de novas unidades abertas da marca.

Hipótese 30 – Relação PIB e Unidades Fechadas – A carga tributária brasileira influencia positivamente a quantidade de lojas fechadas do sistema.

Questões Diretas ao Entrevistado:

J1) A carga tributária brasileira influencia a abertura de novas lojas no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Acredito que sim, a carga tributária brasileira é de país desenvolvido e isso afeta o consumo de nosso público-alvo, tira dinheiro da economia e faz com que a gente seja obrigado a ter uma estratégia de crescimento mais conservadora.**

J2) A carga tributária brasileira influencia no fechamento de operações existente no último ano?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Penso que não, todo nosso planejamento é feito em cima da realidade brasileira, então quando decidimos abrir uma loja é analisada e considerada toda a questão da carga tributária.**

J3) A carga tributária brasileira influencia na performance da rede?

- Caso positivo, buscar identificar a razão que o entrevistado atribui para essa influência.
- Caso negativo, buscar entender a razão para o entrevistado não constatar a relação entre as variáveis.

**Com certeza com uma carga tributária mais baixa, nosso desempenho seria melhor, não só o nosso mais da economia e todas empresas existentes nela. Não só a questão da carga tributária como a burocracia ainda são grandes gargalos da realidade de quem quer empreender no Brasil.**