

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA**

LUCIANO POSSAMAI TINELLI

**ESTUDO DA PRÁTICA DO *FRANCHISING*: O CASO DE EMPRESAS
FRANQUEADAS DE CRICIÚMA - SC**

CRICIÚMA

2015

LUCIANO POSSAMAI TINELLI

**ESTUDO DA PRÁTICA DO *FRANCHISING*: O CASO DE EMPRESAS
FRANQUEADAS DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada ao Curso MBA em Gestão de Finanças e controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Finanças e Controladoria

Orientador: Prof. Jorge Antônio Marcelino, Especialista.

CRICIÚMA

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades em todos os momentos, e por ser o maior mestre que alguém pode conhecer.

Aos meus pais, que desde minha infância foram a base de tudo na minha vida, sempre presentes e proporcionando a melhor educação e lições de vida. Agradeço a paciência e a dedicação que tiveram comigo, que em momentos difíceis sempre estiveram do meu lado apoiando minhas escolhas e acreditando no meu potencial. Sem eles não chegaria aonde cheguei.

Agradeço amigos pelo incentivo e pelo apoio neste aprendizado.

Ao professor Jorge Antônio Marcelino, pela orientação, e aos demais professores pelos ensinamentos.

Às empresas franqueadas, que se dispuseram a participar deste estudo.

E todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho se concretizasse.

“Acredite que você pode. Assim, você já está no meio do caminho”.

Theodore Roosevelt

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é verificar aspectos do sistema de *franchising*, segundo a ótica de franqueados do município de Criciúma, SC, visando verificar aspectos relativos a esse segmento, bem como a satisfação dos empreendedores que atuam nesse setor. Realizou-se, desta forma, um estudo exploratório-descritivo com 20 estabelecimentos que operam nessa modalidade comercial, mediante um roteiro de coleta de dados. Concluiu-se que o sistema de *franchising* constitui-se em uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, onde são compartilhados as experiências e os riscos entre o franqueador e o franqueado. Porém, a identificação dos fatores de sucesso e fracasso envolvidos nesse tipo de relacionamento, um maior entendimento de como os franqueados das redes recebem e executam as estratégias competitivas ditadas por seus franqueadores e o monitoramento da satisfação dos franqueados com o relacionamento, são vitais para a contínua melhoria e sucesso do sistema a longo prazo.

Palavras-chave: Franquia. *Franchising*. Gestão de Novos Negócios

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Vantagens do sistema de franquia para franqueadores e franqueados .. | 20 |
| Tabela 2 – Vantagens do sistema de franquia para franqueadores e franqueadores .. | 22 |
| Tabela 3: Qual a principal desvantagem que você encontrou nessa modalidade de negócio? .. | 39 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Qual o seu tempo de atuação nesse tipo de empreendimento? | 31 |
| Figura 2: Já teve (ou tem) outra franquia? | 31 |
| Figura 3: Antes de operar com essa franquia, você tinha experiência nesse tipo de empreendimento? | 32 |
| Figura 4: Na sua opinião, qual o aspecto mais importante no negócio de franquia? | 32 |
| Figura 5: Onde (ou como) você obteve informações sobre a modalidade de franquia? | 33 |
| Figura 6: Por que você optou por essa franquia? | 34 |
| Figura 7: O apoio do franqueador atendeu às expectativas? | 34 |
| Figura 8: Você recebeu projeções financeiras do franqueador antes de aderir ao contrato? | 35 |
| Figura 9: Em caso positivo, o que você pode considerar com relação às projeções financeiras? | 35 |
| Figura 10: De acordo com a sua avaliação, como você considera as taxas de franquia (<i>royalties</i>) em relação ao apoio recebido? | 36 |
| Figura 11: Como você considera a assistência oferecida pelo franqueador? | 36 |
| Figura 12: Como você considera a receptividade do franqueador quanto a sugestões? | 37 |
| Figura 13: Dos itens a seguir, constantes no contrato, qual você teria vontade de modificar? | 37 |
| Figura 14: Qual a sua avaliação com relação a sua franquia, se pudesse retroceder no tempo? | 38 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS | 10 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 10 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 DEFINIÇÃO DE FRANQUIA | 13 |
| 2.2 HISTÓRICO DO SISTEMA DE <i>FRANCHISING</i> | 14 |
| 2.3 ELEMENTOS DO SISTEMA DE FRANQUIA | 17 |
| 2.4 VANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA | 19 |
| 2.4 DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA | 21 |
| 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTRATO DE FRANQUIA | 22 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 28 |
| 3.1 TIPO DE ESTUDO | 28 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 28 |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS | 29 |
| 3.4 FORMA DE ABORDAGEM DOS DADOS | 29 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 31 |
| QUESTÃO | 39 |
| 3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 39 |
| 5 CONCLUSÃO | 42 |
| REFERÊNCIAS | 44 |
| APÊNDICE | 46 |

1 INTRODUÇÃO

Por *franchising* ou franquia empresarial deve-se entender o sistema pelo qual uma empresa, o franqueador, cede à outra organização, o franqueado, o direito de que sua marca ou patente seja utilizada, com associação do direito de poder distribuir de forma exclusiva ou semiexclusiva os seus serviços ou produtos. O franqueador eventualmente também pode fazer a cessão ao franqueado do direito de utilizar de sua tecnologia de administração ou implantação de negócio, ou ainda de sistemas detidos ou desenvolvidos pelo franqueador. O negócio ocorre mediante a contraprestação financeira, que pode ser direta ou indireta, na forma de pagamento de *royalties*, sem caracterizar vínculo empregatício (SEBRAE, 2013).

No Brasil, o sistema é respaldado pela Lei nº 8.955, de 14 de fevereiro de 1994. Em suma, esta lei traz vários dispositivos para regulamentar esta forma de negócio. Desse modo, qualquer organização franqueadora obrigatoriamente necessita, sem exceções, enquadrar-se nessa lei (SEBRAE, 2013).

Dentro deste contexto, o sistema de franquia vem se consolidando no Brasil e no mundo como uma alternativa segura para que organizações possam ter uma ampliação de sua atuação e operações a partir de um investimento relativamente baixo. O sistema também é considerado como uma excelente oportunidade para os empreendedores iniciarem seu negócio próprio (SCHREIBER; SZYZKO, 2014).

Conforme dados consolidados da ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (2014), relativo ao desempenho do setor no ano 2013, as franquias faturaram R\$ 115,582 bilhões, um acréscimo de 11,9% em relação a 2012, quando o faturamento foi na ordem de R\$103,91 bilhões. A expansão redes que se encontram distribuídas em todo o território brasileiro registrada foi na ordem de 11,4%, passando de 2.426 em 2012 para 2.703 em 2013.

No que se refere à distribuição de franquias segundo o total de unidades franqueadas por segmento em 2013, destaca-se o setor de Negócios, Serviços e Outros Varejos (22%), seguido pelo segmento de Alimentação (21%), Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (19%), Vestuário (8%), Acessórios Pessoais e Calçados (6%), Hotelaria e Turismo (6%), Casa e Construção (5%), Veículos (3%), Comunicação, Informática e Eletrônicos (2%) e Limpeza e Conservação (2%) (ABF, 2014).

Frente a esse desempenho do setor, pode-se afirmar que esta forma negocial apresenta vantagens competitivas consideradas sustentáveis e que são capazes de proporcionar uma atuação de longo prazo, na qual há retorno relativamente rápido sobre o investimento por parte do investidor. Porém, existem alguns desafios, que requerem competência e capacidade do franqueador para que sejam superados, visando permanecer nessa modalidade de negócio (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

Entre os desafios e conflitos encontrados nessa parceria, pode-se citar os achados no trabalho de Pereira e Watanabe (2003), especificamente os relativos à padronização das redes, à falta de acordo com fornecedores, aos relacionados com os contratos e ainda os problemas relacionadas à comunicação entre os parceiros.

Desse modo, um relacionamento no sistema de franquia, como em qualquer tipo de negócio, há as vantagens e desvantagens, tanto para o franqueado como para o franqueador.

Frente a isso, este estudo trata-se de uma iniciativa no sentido de buscar elucidar aspectos sobre este sistema, considerando o cenário de atuação de empresas franqueadas do município de Criciúma, SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O *franchising* ou sistema de franquia é um acordo comercial entre duas partes. Por um lado, o franqueador, que é dono de um negócio, que já se encontra bem sucedido. Por outro, o franqueado, uma outra pessoa jurídica que paga o licenciamento para poder operar com a marca em uma determinada área geográfica por um período de tempo, nos moldes de um negócio próprio.

Consiste em uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços e constitui uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, onde são compartilhados as experiências e os riscos entre o franqueador e o franqueado.

O sistema de franquia vem sendo considerado como um das formas mais seguras para a abertura de um negócio, levando-se em conta que o franqueado, a partir das experiências do franqueador, inicia seu empreendimento com menores chances de erro.

Contudo, decisões estratégicas erradas por parte de franqueadores,

visões e expectativas conflitantes e falta de comunicação entre ambas as partes são alguns dos desafios responsáveis pelo fracasso de alguns empreendimentos. Isso sinaliza que, mesmo sendo uma forma exitosa de abertura de negócio, deve haver o conhecimento de todos os aspectos que envolvem esta parceria, sobretudo em relação às vantagens e desvantagens que este tipo de operação pode apresentar.

Em função disso, pode-se perceber que a franquia não é uma garantia de sucesso tanto para o franqueado como o franqueador, pois como acontece com qualquer outro tipo de negócio, é necessário esforço, trabalho e compreensão dos riscos, além do cumprimento de uma série de compromissos e obrigações a que estão sujeitas ambas as partes.

Assim, a identificação dos fatores de sucesso e fracasso envolvidos, bem como as dificuldades enfrentadas pelos franqueados podem ser vitais para a contínua melhoria e sucesso do sistema a longo prazo.

Com isso, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais os aspectos do sistema de *franchising*, segundo a ótica de franqueados do município de Criciúma, SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar aspectos sobre o sistema de *franchising*, segundo a ótica de franqueados do município de Criciúma, SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar o perfil dos franqueados no município;
- b) Discorrer sobre o principal motivo que levou à adesão dessa forma de empreendimento;
- c) Identificar as principais dificuldades enfrentadas nessa modalidade de negócio;
- d) Analisar o grau de satisfação com a adesão ao sistema de *franchising*;
- e) Propor sugestões para ampliar as vantagens observadas e atenuar as desvantagens com que se deparam os franqueados locais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muitas são as dúvidas quando alguém se põe a campo à procura de ideias a respeito de um novo negócio que pretende iniciar. As indagações são várias e quase sempre convergem para o medo ou receio do fracasso. Porém, uma coisa é certa, para abrir um negócio, seja ele qual for, não é necessário somente vontade. Tem de haver a fusão de vários fatores fundamentais, para que o empreendimento seja bem sucedido: visão empresarial, capital, pesquisa de mercado, ambição, perseverança, determinação, competência, disciplina e outros são os fatores que irão determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio.

Visando justamente o sucesso de seus negócios, algumas marcas começaram a dar a oportunidade a outras pessoas de se tornarem “sócias” destas empresas bem-sucedidas. Isso foi feito da seguinte maneira: foi passado todo o “funcionamento” do negócio, ou seja, todos os fatores que fizeram com que aquela empresa fosse um sucesso, incluindo o modo operacional, as regras, os objetivos.

Simplificando, começava então a existir a padronização no processo produtivo de bens ou serviços, e com isso a “filial” passava a ser igual a “matriz” e foi aí que tudo (o *franchising*) começou.

Frente a este contexto, o objetivo do estudo será verificar aspectos sobre o sistema de *franchising*, segundo a ótica de franqueados do município de Criciúma, SC.

O estudo pode ser justificado em termos de importância ao se considerar que o *franchising* é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços de uma empresa que alcançou sucesso comercial em uma área de negócio específica, transmitindo para outro empresário independente toda a sua experiência e conhecimento do negócio original em troca de um direito inicial acrescido de um percentual de *royalties* mensais, conseguindo desta forma minimizar os riscos comerciais (MENDELSON, 2010). Já para os franqueados, a principal vantagem é a garantia de entrar no mundo dos negócios através de um esquema pré-testado e pré-aprovado de atuação. Além disso, o franqueado adquire a experiência acumulada pelo franqueador ao longo dos anos e, também, a possibilidade de fazer um investimento bem mais reduzido do que faria se fosse ingressar no mundo empresarial num esquema totalmente independente (RIZZO; AKIRA, 2005).

Assim, este estudo poderá ser relevante para as empresas franqueadas, para o acadêmico e para a universidade. Para os franqueados, a pesquisa fornecerá dados sobre as vantagens e desvantagens do sistema, levando em consideração a realidade local, ou seja, outros franqueados do município de Criciúma. Com isso, poderão avaliar se os desafios e oportunidades vivenciados são próprios ou compartilhados com outros franqueados. Para o acadêmico, o estudo torna-se uma oportunidade de conhecer com mais profundidade esta forma de negócio, ampliando sua visão sobre esta parceria comercial. Para a universidade, a pesquisa vem a aumentar o acervo prático e teórico sobre o tema, contribuindo para a expansão da base de dados sobre o sistema de franquia.

A oportunidade para a realização do estudo origina-se do fato que este setor vem recebendo atenção cada vez mais consistente por parte de diversos estudiosos e setores, tanto da iniciativa privada como da pública, pois vem se destacando como uma forma promissora de atuação econômica, seja para os franqueados e para os franqueadores. Assim, o estudo poderá, a partir dos resultados obtidos, propor sugestões para ampliar as vantagens observadas e atenuar as desvantagens com que se deparam os franqueados locais, como forma de lhes assegurar atuar com maiores chances de êxito.

A viabilidade do estudo revela-se a partir do momento em que se observa que no município de Criciúma existem diversas empresas que atuam no sistema, nos mais variados setores, acreditando-se que isso facilitará a coleta dos dados pelo pesquisador por ocasião da pesquisa de campo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a base bibliográfica que fundamenta teoricamente o estudo, no qual se verifica itens de relevância para a pesquisa.

2.1 DEFINIÇÃO DE FRANQUIA

A palavra franquia tem múltiplos usos, embora todos os significados estão relacionados. É, por exemplo, a permissão para dar a alguém o direito de explorar um produto, uma marca ou uma atividade, ou seja, a concessão da empresa a um ou mais indivíduos em uma área específica de atuação (MENDELSON, 2010).

A franquia ou *franchising* é uma modalidade de negócio para a pessoa que está disposta a copiar um modelo comercial que foi testado com sucesso e está disposta a seguir regras e critérios de investimento. É uma forma ou modelo de negócio por meio da qual produtos, serviços e conceitos empresariais são realizados tanto local quanto internacionalmente (PLÁ, 2001).

Na visão de Fortini (2009, p. 63): "A franquia é uma operação comercial onde o franqueador dispõe da marca de produtos e/ou serviços e concede ao franqueado o direito de uso e comercialização da marca".

De acordo com Suzuki (1994, p. 4-5), "franquia é uma estratégia para distribuição de produtos, serviços e tecnologia, onde o direito dos mesmos é transferido a terceiros através de contrato, dentro de determinadas condições".

Conforme a definição segundo o art. 2º da Lei nº 8.955/94, pode-se entender esta modalidade de negócio da seguinte forma:

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 uma tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que no entanto fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, p. 01).

Pode ser considerada como sendo uma das opções para que o empresário possa expandir seu negócio com rapidez e baixos investimentos em termos de capital próprio. Para o empreendedor, é uma modalidade vantajosa para se iniciar a atividade empresarial, pois o franqueador cede o produto ou serviço e a marca que já se encontram sedimentados no mercado, bem como fornece

assistência operacional e administrativa e operacional, reduzindo as possibilidades de riscos relacionados a um negócio em fase inicial (SOUSA; JUNQUEIRA; LAS CASAS, 2014).

Já na definição de Cherto e Rizzo (2009, p. 5):

O *franchising* é um sistema de parceria empresarial no qual uma empresa franqueadora vende o seu conhecimento, o *know-how* de operação de seu negócio, que foi “previamente testado e comprovadamente rentável e eficiente, a terceiros”, que se identificam com o seu segmento de negócio e vêem nele a oportunidade de firmar-se profissional e economicamente.

Portanto, a franquia é uma relação comercial entre duas partes, pelo qual uma pessoa paga uma certa quantia de dinheiro para ter uma licença para começar um negócio usando uma marca bem estabelecida no mercado. É um contrato entre duas partes independentes: o franqueador e o franqueado. Em primeiro lugar, o franqueador dá o direito ou licença para usar sua marca corporativa por um determinado tempo e local (COSTA; MUELLER; MONDO, 2011).

Conforme se pode entender, a franquia é a forma de se usar a experiência de uma empresa já posicionada, que alcançou uma vantagem competitiva e um reconhecimento no mercado. Esta vantagem pode ser uma marca, um produto, métodos patenteados ou não, e também um profundo conhecimento do negócio lucrativo. Através da franquia, o franqueador se compromete a transmitir alguns desses valores para o franqueado, que, por sua vez, obtém redução significativa das necessidades de investimento e risco, uma vez que trabalha em algo que já é conhecido e com quem tem experiência (COSTA; MUELLER; MONDO, 2011).

Muitas empresas de prestígio optaram por este tipo de modalidade de negócio para expandir sua cobertura ou para permanecer no mercado, pois ela pode ser financeiramente mais favorável, uma vez que, com a franquia não há necessidade de investir uma grande quantidade de recursos em ativos fixos para operar (PLÁ, 2001).

2.2 HISTÓRICO DO SISTEMA DE *FRANCHISING*

O sistema de franquia foi desenvolvido ao longo do tempo como uma forma eficiente de fazer negócios e houve versões do que atualmente se considera *franchising* empregadas na Europa há séculos. A origem da palavra franquia

remonta à Idade Média (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

Conforme Fortini (2009, p. 121):

A origem da palavra franquia surgiu na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a cópia do que foi dito de um privilégio ou de uma autorização. O verbo *franchiser* traduzia autorização concedida pelos senhores feudais a determinadas pessoas que estavam, pois, livres para circular, independentemente do pagamento de taxas. A palavra passou, aos poucos, a ser empregada em sentido diverso, para espelhar o privilégio concedido pelo soberano a terceiros, de modo que explorassem um negócio.

Isaac M. Singer (1811-1875) recebe crédito por iniciar o uso moderno de *franchising* nos Estados Unidos. Durante o início da década de 1850, Singer, que tinha melhorado um modelo de máquina de costura existente, queria encontrar uma distribuição mais ampla para o seu produto, mas faltava o dinheiro para aumentar a produção. Outro problema é que as pessoas não iriam comprar suas máquinas sem treinamento, serviço que varejistas não foram capazes de fornecer. A solução de Singer foi cobrar taxas de licenciamento para pessoas desfrutarem de direitos para vender suas máquinas em determinadas áreas geográficas. Estes licenciados tornaram-se responsável por ensinar as pessoas a usarem as máquinas, o que criou oportunidades para trazer a primeira máquina de costura comercialmente bem sucedida (SIMÃO FILHO, 1997).

Conforme Fortini (2009, p. 49):

A mesma ideia foi utilizada pela empresa General Motors que, aproximadamente em 1889, iniciou processo de expansão, por meio de *franchising*. Também a Coca Cola passou a ser engarrafada de forma difusa, criando-se uma das maiores redes de franquias de que hoje se tem notícia.

O *franchising*, no entanto, foi empregado em uma base limitada após o sucesso do método de distribuição de máquina de costura da Singer. Acredita-se que o sistema de franquias de negócios (o licenciamento da marca nome/marcas e de todo o conceito comercial), que é o modo dominante de *franchising* hoje, somente entrou em cena econômica após a Segunda Guerra Mundial. Havia uma necessidade premente de demanda para todos os tipos de produtos e serviços, e o *franchising* foi uma maneira para as empresas crescerem rapidamente (SIMÃO FILHO, 1997).

De acordo com Mendelsohn (2010, p. 13):

De um lado, tinha-se empresas interessadas em expansão, e que, naturalmente, queriam realizá-la com o menor investimento possível; de

outro, ex-soldados que voltavam para casa com rico pecúlio, mas sem formação profissional alguma, a não ser a guerreira. Dentro deste contexto nasceu o *Business Format Franchising*, uma forma de fazer negócios que iria se espalhar pelo mundo inteiro.

Assim, o *franchising* realmente começou a florescer entre os anos de 1950 pós-guerra e 1960, principalmente nos Estados Unidos. Franqueadores de bens e serviços de conveniência pareciam estar surgindo em cada esquina: serviços de lavanderia, limpeza a seco, hotéis, escolas, *fast food* e franquias de aluguel de carros inundaram o mercado (PLÁ, 2001).

Mas os problemas do crescimento foram se tornando evidentes, e até o final de 1960 o problema estava formado. Muitos franqueadores concentravam-se mais sobre a venda de franquias do que no apoio e operação de sistemas aos seus parceiros. Outros faziam declarações falsas para recrutar potenciais franqueados (PAMPLONA, 2005).

Após esse período de resfriamento e supersaturação, a franquia começou a emergir novamente durante o final da década de 1980 e início de 1990. Este crescimento continuou, de forma constante até hoje. Nos Estados Unidos, por exemplo, as empresas de franquia são responsáveis por 40% de todas as vendas no varejo nos Estados Unidos; existem mais de 750 mil empresas de franquia que geram quase US\$ 1 trilhão em vendas anuais; e franquias empregam mais de 18 milhões de pessoas naquele país diretamente e mais de 25 milhões de forma indireta (PLÁ, 2001).

Assim, o modelo de *franchising* continua a evoluir e se adaptar. Muitos franqueados experientes abriram várias unidades, e alguns, até mesmo várias marcas diferentes (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

Sobre o surgimento do sistema de franquia no Brasil, relata Fortini (2009, p. 70)

No Brasil, o primeiro registro da utilização da franquia remonta a 1910. Naquela época, o fabricante dos calçados Stella passou a permitir o emprego da marca por terceiros. No período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, a utilização da franquia se expandiu. Inúmeras pessoas, desmobilizadas de suas atividades nos campos de batalha ou nas indústrias, procuravam novas oportunidades para se firmar economicamente. Para aproveitar esse material humano na expansão dos seus negócios, várias empresas passaram a oferecer franquia aos que desejavam dedicar-se a esse ramo de atividade.

Ainda no Brasil, em 1994, foi editada uma lei específica para a regulação do sistema de franquia, a Lei nº 8.955/94, a qual estabelece as relações entre o

franqueado e o franqueador, visto que o país até então não tinha legislação para essa finalidade que até então não dispunha de legislação específica nessa área (SIMÃO FILHO, 1997).

2.3 ELEMENTOS DO SISTEMA DE FRANQUIA

Em uma franquia encontram-se envolvidos principalmente dois elementos: o franqueador e o franqueado (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Nesse sentido, a empresa que inicia jurídica e financeiramente de forma independente é a franqueadora ou franqueador. Ele é quem dá ao empreendedor a “fórmula” de sucesso (*know-how*) dos negócios que se consolidaram com muitos anos de experiência no mercado (PAMPLONA, 2005).

O outro elemento é o franqueado, ou seja, quem toma a decisão de iniciar um negócio para alcançar a estabilidade econômica e, assim, adquire um contrato por um período determinado e com a marca e tecnologia do negócio original, por meio de pagamento de licença ou *royalties* (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

De acordo com Fortini (2009, p. 71):

Chama atenção fato de o legislador ter definido o contrato de franquia como “sistema”, ou seja, para que exista um contrato de franquia é necessário que existam um franqueador (*franchisor*) e um franqueado (*franchiser*). O franqueador também às vezes designado como concedente (se bem que a franquia não se confunde com a concessão comercial exclusiva) deve dispor de um produto que tenha assegurada a comercialização. Pode, assim, ser ele o próprio produto ou fabricante, mas pode ser também distribuidor dos produtos e permitir sua comercialização por outrem. O franqueador é, assim, uma empresa comercial.

O franqueador, portanto, é a pessoa que inicia o empreendimento de forma independente, é também aquele que promove a rede de franquia, sendo seu guardião responsável de forma permanente (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Entre as obrigações do franqueador, pode-se citar, conforme Plá (2001):

- Ter sucesso em um negócio já estabelecido durante um determinado período de tempo;
- Possuir direitos legais ao nome comercial, marca e outra identificação distintiva da sua rede;
- Fornecer informações, assistência comercial ou técnica a todos os seus franqueados em uma base contínua durante a vigência do contrato de

franquia.

Já os franqueados são aqueles que adquirem ou compram a ideia inicial do negócio. Entre suas obrigações, destacam-se:

- Trabalhar com esforço e dedicação em sua empresa de franquia, para preservar a reputação e a boa gestão do negócio;
- Fornecer periodicamente ao franqueador dados financeiros, comerciais e contábeis da franquia;
- Não divulgar a terceiros, durante ou após o contrato de franquia o *know-how* da empresa.

Para Plá (2001, p. 47):

O *franchising* é um modelo de negócios que visa a estabelecer uma estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços. Existem dois atores principais no processo: o franqueador e o franqueado. Para que o sistema tenha êxito e todos saiam ganhando, é importante a relação de parceria.

A dependência do franqueado no franqueador confere a esta última parte uma fonte de poder para controlar o franqueado e obter sua cooperação. A cooperação do franqueado pode ser alcançada de três maneiras: persuadir o mesmo sobre o valor de seu relacionamento com o franqueador, com poder coercitivo para manipular as ações do franqueado, ou usando meios não coercitivos, como o apoio ao franqueador. Franqueados estão mais dispostos a cooperar quando se percebem como parte integrante do sistema de incerteza no que se refere ao resultado de seus negócios e pela estrutura de tomada de decisões. No entanto, franqueadores que usam um estilo de liderança executiva são mais eficazes do que os que utilizam uma liderança participativa, quando se trata de reduzir o conflito e aumentar a cooperação (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

A capacidade do franqueador em manter um bom relacionamento com os franqueados a longo prazo tem uma influência fundamental sobre o sucesso do sistema. A solidariedade é a norma comportamental, que mantém a coesão entre o franqueado e o franqueador, bem como o grau de solidariedade é determinado pelo clima psicológico entre as partes (dependendo das percepções de justiça, coesão, inovação e autonomia). É importante a comunicação e confiança, a fim de criar relações interpessoais que formam a base de uma relação estável de longo prazo entre o franqueador e o franqueado (SIMÃO FILHO, 1997).

Dessa forma, o desenvolvimento de um bom relacionamento entre

franqueado e franqueador não é apenas importante, mas é uma capacidade estratégica para o sucesso do sistema de franquia. A qualidade da relação entre as partes pode ser definida por meio de quatro dimensões principais: o foco de longo prazo sobre a relação, o uso adequado de poder, flexibilidade no relacionamento, e a reciprocidade no relacionamento (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014).

A primeira dimensão, o foco a longo prazo, mede o grau em que a relação entre o franqueado e o franqueador é percebido pela partes como algo mais importante do que as transações individuais. A segunda dimensão, o uso adequado do poder, implica que, apesar do fato do contrato estabelecer o poder legitimamente a cada parte em uma estrutura relacional de governança, os parceiros voluntariamente limitam o uso de seu poder, a fim de preservar o relacionamento. A terceira dimensão, a flexibilidade, implica a adaptação à mudança. Assim, quando as mudanças ocorrem no ambiente, ambas as partes devem adaptar os seus comportamentos às novas circunstâncias, a fim de preservar a relação, apesar de as disposições contratuais. A quarta dimensão, reciprocidade, reflete as expectativas que ambas as partes têm em termos de reciprocidade de suas trocas a longo prazo. Por exemplo, em sistemas de governança transacional, as partes necessitam de um saldo positivo de cada transação individual, considerando cada transação como se fosse a última (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014).

Por outro lado, um bom relacionamento entre o franqueador e o franqueado não só reduz os comportamentos oportunistas, mas também oferece uma oportunidade para a obtenção de maior rentabilidade por meio de uma combinação mais eficaz dos recursos aportados pelo franqueado e o franqueador. Embora o processo de construção de uma relação deste tipo é lenta e vai levar tempo para dar frutos, os benefícios de longo prazo devem mais do que compensar os custos incorridos (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

2.4 VANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA

As inúmeras vantagens oferecidas pelas empresas de franquia têm aumentado o interesse dos investidores neste tipo de negócio. Isso porque, o sistema permite uma série de vantagens e o modelo funciona porque fornece uma fórmula para operar um negócio, oferecendo um produto uniforme e serviço aos clientes. O sistema cria canais de distribuição e dá aos consumidores um maior valor

percebido. É um modelo que beneficia os franqueados e franqueadores (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014), conforme se verifica na Tabela 1.

Tabela 1 – Vantagens do sistema de franquia para franqueadores e franqueados

| VANTAGENS PARA O FRANQUEADOR | VANTAGENS PARA O FRANQUEDO |
|--|--|
| Rapidez de expansão | <i>Know-how</i> adquirido |
| Imagem corporativa | Maior oportunidade de sucesso |
| Desenvolvimento de uma rede | Plano de negócios |
| Aumento da rentabilidade com redução de custos | Maior vantagem competitiva |
| Maior participação no mercado | Informações sobre instalação |
| Maior cobertura geográfica | Economia de escalas |
| Melhor publicidade | Maior crédito |
| Maior vantagem competitiva | Aumento de rentabilidade com redução de custos |
| Descentralização | Retorno mais rápido do investimento |
| Economia de escala | Pertence a uma corporação |

Fonte: SEBRAE (2009, p. 16).

O *franchising* é claramente um modelo poderoso para ajudar as pessoas a realizar o sonho de um negócio próprio. Seu sucesso se manifesta no número de franquias que operam no mundo todo, pelo número de marcas construídas através desse modelo, pelos milhões de clientes servidos todos os dias e pela grande oportunidade que representa para os franqueados (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014).

Há, portanto muitas vantagens para a compra de uma franquia. Algumas destas vantagens são, de acordo com Plá (2001):

- a) Imagem corporativa: A imagem e marca corporativa aumentam a consciência de que a empresa já está estabelecida. Os consumidores se sentirão sempre mais confortáveis na hora da compra, pois sabem que podem confiar na franqueada.
- b) Formação: O franqueador normalmente proporciona extenso treinamento e apoio para o proprietário da franquia;
- c) Economia de tempo: Desde que a empresa de franquia já tem o modelo de negócio, o franqueador pode se concentrar na execução de um negócio bem sucedido.

Desse modo, há inúmeras razões para que o *franchising* venha sendo um modelo de negócio de sucesso há décadas. É uma ótima maneira para as pessoas operarem o seu próprio negócio, entre outros benefícios, tais como tornar-se parte de um negócio que tenha sido previamente implementado e rentabilizado pelo

franqueador. Isso reduz o risco de começar um negócio sozinho, ser autorizado a compartilhar o *know-how* do franqueador, ter direito a assistência técnica e treinamento contínuo pelo franqueador e ter a publicidade e marketing realizado pelo franqueador (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

Sobre as vantagens e benefícios do sistema de franquia, expõe Fortini (2009, p. 75):

O franqueador beneficia-se porque a franquia lhe possibilita atingir um vasto território, em curto espaço de tempo, sem investimento de capital. Afasta-se o crescimento burocrático da empresa de seu corpo funcional e das relações jurídicas deles decorrentes, obtendo-se, por intermédio do capital de terceiros, sem recorrer a instituições financeiras, o aumento do faturamento e parceiros locais, conhecedores da população, aumentam a possibilidade de êxito do negócio, uma vez que se torna mais provável a adequação dos bens ou serviços ao ambiente. Ao franqueado permite-se o acesso rápido a determinada tecnologia, cujo sucesso já se fez notar, porque sobreviveu às exigências do mercado consumidor. Por outro lado, ao aderir a marca já conhecida, dispensam-se gastos maciços com publicidade. Resumindo-se, o franqueado afasta o risco de rejeição de nova marca, assumindo a já assimilada pelos consumidores, além de reduzir os investimentos que a apresentação de novo produto exige. Ainda que, em certos casos, se imponha ao franqueado, pelas características da franquia, aporte de capital inicial vultoso, a notoriedade da marca lhe assegura o retorno dos recursos investidos de forma mais célere e segura do que se, ao contrário, optasse pelo lançamento de nova marca.

Esse duplo benefício da franquia, ou seja tanto para o franqueado, como para o franqueador, pode ser um dos motivos para o sucesso desse sistema (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014).

2.4 DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA

Ao adquirir a franquia, a pessoa pode explorá-la comercialmente, mas estão sujeita a determinados termos e condições. Assim, ele se beneficia de ter um negócio que é geralmente reconhecida pelos consumidores, mas, por outro lado, necessita submeter-se a determinadas regras (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Dentro desse contexto, podem ser apontadas algumas desvantagens do sistema de franquia:

- A falta de consenso entre franqueador e franqueados em processos e métodos a serem utilizados para gerir o negócio.
- O mau desempenho e capacidade de outros estabelecimentos da rede podem afetar seriamente a imagem e a reputação de outras unidades.

- Os franqueados não têm liberdade de escolha; estão sujeitos às decisões do franqueador.
- O franqueador pode ter o direito de comprar a franquia adquirida e rescindir o contrato, nos termos nela definidos.
- Má prestação de serviços, cuidados e de apoio por parte do franqueador, porque muitas vezes seu interesse é o de atrair novas franquias e do atender àquelas que já tem.

Dessa forma, a franquia também oferece desvantagens tanto para os franqueados como para os franqueadores, conforme se verifica na Tabela 2.

Tabela 2 – Vantagens do sistema de franquia para franqueadores e franqueadores

| DESvantagens PARA O FRANQUEADOR | DESvantagens PARA O FRANQUEADO |
|---------------------------------|--|
| Perda parcial do controle | Autonomia parcial |
| Maior custo de supervisão | Maiores controles |
| Maiores custos de formatação | Risco de desistência |
| Perda de sigilo | Taxas de franquia |
| Autonomia parcial | Cuidados para seleção |
| Planejamento para expansão | Localização forçada |
| Cuidados na seleção | Restrições na cessão do sistema |
| Perda da padronização | Risco associado ao desempenho do franqueador |

Fonte: SEBRAE (2009, p. 16).

Dessa forma a confiança é o vínculo que permite que as duas partes se comuniquem abertamente com ideias e *feedback*, bom ou mau, e, eventualmente, colaborem em um caminho de benefício e motivação mútua. Se houver ausência de confiança e o relacionamento é percebido como unilateral ou enganoso, então ele vai certamente falhar. Por exemplo, um franqueado suspeita que o franqueador introduziu um novo produto principalmente para seu próprio ganho por meio de um acordo de bastidores com um fornecedor, o resultado pode levar à rescisão do contrato e conseqüentemente ao fim da parceria (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014).

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTRATO DE FRANQUIA

O contrato de franquia é um documento no qual todas as condições do negócio devem ser estipuladas. Além disso, todo contrato de franquia deve estar em conformidade com a legislação nacional, estabelecendo os deveres e as

responsabilidades de ambas as partes e todas as outras condições importantes da relação do sistema (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

Um contrato de franquia é uma forma sofisticada de Contrato de Licença. Por isso, é necessário primeiro entender o que é uma licença e o que pode ser licenciado. Nesse sentido, o licenciador, seja titular ou um detentor de certos direitos de propriedade intelectual ou de tecnologia, permite ao licenciado usar sua marca em troca de algum tipo de remuneração ou outra vantagem. O objeto de uma licença é quase invariavelmente para explorar comercialmente a tecnologia ou propriedade intelectual. Na franquia, por outro lado, é permitido que o franqueador conheça o *know how* do produto e faça a fabricação do mesmo não apenas faça a revenda do mesmo, como acontece nos contratos de licenciamento (CHREIBER; SZYSZKO, 2014).

Um dos aspectos mais relevantes do contrato de franquia é com o uso do *know how*, que se refere a uma riqueza de conhecimento técnico, informações comerciais e experiência desenvolvida e adquirida por uma organização de produção especializada. Muitas vezes, é apresentado em forma de um manual de instruções ou documentação similar. Muitas das características de sucesso de franquias residem no *know how*, segredos comerciais e informações confidenciais. É importante notar que, se *know how* ou segredos comerciais vazarem ou tornarem-se de conhecimento público, a empresa pode tornar-se sem valor. Cláusulas de confidencialidade competentes devem, portanto, ser incluídas no Contrato de Franquia ou nos contratos de trabalho para proteger o *know how* (LIMA JÚNIOR; LUNA; SOUSA, 2012).

Outro termo importante em um contrato de franquia é a cláusula de concessão. Ao considerar esta cláusula deve-se ter em mente que existem vários tipos de contratos nesse sistema. O primeiro é uma licença exclusiva ou contrato de franquia em que certos direitos de propriedade intelectual são dadas exclusivamente a um franqueado a usar, por exemplo, em uma determinada área. Este franqueado, portanto, ser capaz de excluir todos os outros incluindo outros franqueados e franqueador de operar nessa área. Onde licenças exclusivas são dadas, padrões mínimos de desempenho ou outras guardas de segurança devem ser colocados nos melhores interesses do sistema de franquia regras (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

O segundo tipo de contrato é um único contrato de franquia ou licença.

Neste caso ao franqueado é dado o direito exclusivo de operar uma franquia ou sair da área específica área. Isso, entretanto, não exclui o franqueador, que será capaz de abrir um ou mais pontos de venda e competir diretamente com o franqueado nessa área (CHREIBER; SZYSZKO, 2014).

As cláusulas relativas ao pagamento normalmente incluem pelo menos três tipos de pagamento. Este é geralmente descrito como uma taxa de franquia e que é paga para obter a licença ou franquia. A repartição deste montante geralmente inclui as despesas de instalação, os custos de treinamento, custos legais e outros. Em franquias mais recentes, a quantia atribuída ao capital intelectual, ou seja, o valor subjetivo da marca, é geralmente menor. Já nas franquias mais estabelecidas, somas maiores são solicitadas (PLÁ, 2001).

Pagamentos de *royalties* também são feitos pelo franqueado ao franqueador. Este pode ser fixo mensal, trimestral ou anualmente. Como alternativa, os valores com base em um percentual do volume de negócios são pagos. Esses *royalties* são pagos devido ao uso contínuo da propriedade intelectual. Algumas franquias isentam o pagamento de serviço de gestão, possivelmente para justificar ou para melhorar a percepção do franqueado que ele também está recebendo serviços de gestão do franqueador (FORTINI, 2009).

É prática comum em franquias de formato de negócio completos, que cada franqueado contribui com uma quantia fixa ou uma percentagem fixa do volume de negócios em uma base regular, para a promoção e propaganda da franquia. Esses valores são preferencialmente pagos para um fundo gerenciado de forma independente. Este fundo é geralmente gerido pelo franqueador, em consulta com os franqueados (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

A próxima parte essencial do acordo ou contrato são as obrigações do franqueador. As obrigações do franqueador são divididas em obrigações iniciais e em andamento. Inicialmente, o franqueador irá ajudar com a criação das instalações, fornecer ao franqueado o manual de operações e procedimentos, divulgar a toda sistema de franquia para o franqueado e treinar o franqueado (PLÁ, 2001).

As obrigações em curso do franqueador incluem treinamento adicional necessário de vez em quando e também para auxiliar com problemas, na gestão e para fornecer orientação, para além do tratamento contínuo e desenvolvimento do sistema de franquia. É essencial para melhores interesses do sistema de franquias que o acordo inclua obrigações e deveres do franqueador a longo prazo para prestar

esses serviços (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

As obrigações do franqueado são geralmente bastante extensas no contrato de franquia. Estas devem incluir disposições em que o franqueado deve operar a franquia em estrita conformidade com o sistema, em geral, tal como estabelecido no manual de operações. Além de termos bastante padrão, como por exemplo a obrigação de pagar todas as importâncias devidas em dia e para envolver e treinar adequadamente o pessoal adequado, as cláusulas devem ser inseridas para o efeito que o franqueado deve melhorar e promover a propriedade intelectual, boa vontade e reputação da franquia em todos os tempos. Além disso, o franqueado também deve anunciar e promover a franquia em acordo com as direções, requisitos e especificações do franqueador ao longo do tempo (FORTINI, 2009).

Ainda conforme Fortini (2009, p. 49):

Estas disposições são essenciais, de modo a garantir uma marca comum, identidade, consistência e qualidade. O franqueado deve também permitir que a este respeito sejam feitas inspeções regulares, de modo a assegurar o controle de qualidade. É essencial que o franqueado seja obrigado a dar pleno acesso e assistência em matéria de contabilidade para o franqueador.

O contrato deve também incluir uma disposição que impeça o franqueado de cessão, de atribuição ou de qualquer forma de alienar qualquer de seus direitos ou instalar subfranquia sem o consentimento por escrito do franqueador. Este é um adicional de proteção para o franqueador e de suma importância para o sistema de franquia, que evitará que franqueados vendam ou faça alienação de seus direitos. Assim não haverá a possibilidade do franqueado introduzir pessoas inadequadas e inábeis para no negócio (CHERTO; RIZZO, 2009).

A cláusula de rescisão devem ser abrangentes, no melhor interesse de todo o sistema de franquias e/ou de outros franqueados. Além das disposições padrão, a cláusula deve incluir disposições que autorizam o franqueador para cancelar o acordo se o franqueado não agir de acordo com o manual de operações, realizar de forma inadequada ou manter padrões de baixa qualidade. Além disso, se houver alguma entrave à titularidade da propriedade intelectual franqueada, este também deve ser um motivo de possível rescisão do acordo (CHERTO; RIZZO, 2009).

O acordo deve também prever uma cláusula de rescisão em termos da qual o franqueador terá o direito após a cessação do contrato, de recuperar todos os materiais, documentos, programas e produtos, incorporando à propriedade

intelectual ou que está associado com a franquia (PAMPLONA, 2005).

Nesse sentido, de modo a proteger o sistema de franquia, é certamente aconselhável inserir restrição das disposições comerciais. Estas, no entanto, devem ser razoáveis em relação ao território, à natureza da atividade e período. A preocupação é a de que, embora muitas vezes é no melhor interesse um sistema de franquia a ter todos os franqueados com o mesmo contrato de franquia, este pode não ser apropriado em alguns casos. Por exemplo, se um sistema de franquia vende três tamanhos de estabelecimentos, seria inadequado ter restrições idênticas de disposições comerciais em cada instância (FORTINI, 2009).

Em certos casos, é aconselhável prever a inclusão no contrato de um período provisória de tempo, como por exemplo, seis meses, durante os quais o franqueador poderá rescindir o contrato de forma relativamente fácil, se o franqueado não atingir e manter certos objetivos e padrões. Esta é uma cláusula adicional, pois muitas vezes é difícil avaliar a partir da entrevista inicial e alguns contatos com a franqueado se ele vai em uma data posterior ser um franqueado competente e bem sucedido regras (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Deverá também ser dada, sempre que possível, para a proteção dos direitos de propriedade intelectual, listas de clientes, *know-how*, segredos comerciais e informações confidenciais, nesta cláusula (FORTINI, 2009).

Contudo, apesar do fato de que o contrato de franquia alinhar os objetivos do franqueador e franqueado, cada parte também tem sua agenda particular. Quando os interesses particulares não são confluentes, a situação deriva em conflito. Uma das fontes de conflito mais recorrentemente observada em sistemas de franquias é a divergência de objetivos derivados do sistema de royalties. Como os *royalties* que o franqueado paga ao franqueador são baseados em vendas, e não lucros, o franqueador normalmente tenta aumentar o volume de vendas do franqueado, ao passo que o franqueado pode preferir vender produtos que geram maior lucro (SCHREIBER; SZYSZKO, 2014).

Dessa forma, como se pode perceber, o contrato identifica corretamente todos os aspectos da propriedade intelectual do franqueador e outros direitos de propriedade, que devem ser devidamente protegidos. O contrato deve também concentrar-se e acomodar as necessidades específicas e requisitos da operação de franquia e controlar a relação entre as partes de forma positiva e construtiva (PLÁ, 2001).

Na verdade, um acordo de franquia seguro é um fator chave para promover e melhorar a atuação de ambas as partes e para proteger os respectivos direitos das mesmas em toda a operação de franquia. É, por conseguinte, extremamente complexo e a assistência jurídica certamente é aconselhável, por meio de um especialista hábil em propriedade intelectual e *franchising* (PAMPLONA, 2005).

Portanto, as disposições mínimas que devem constar nos contratos de franquia são: os direitos concedidos ao franqueador; os direitos concedidos ao franqueado, produtos e/ou serviços a serem fornecidos ao franqueado; obrigações do franqueador e do franqueado, pagamento do franqueado, duração do contrato, que deve ser longa o suficiente para permitir que os franqueados recuperem o seu investimento inicial na franquia, base para qualquer renovação contratual, previsões relacionadas ao nome comercial, marca ou serviço, sinais, logotipo ou outros elementos identificadores utilizados pelo franqueado, previsões para rescisão, todos os bens tangíveis ou intangíveis pertencentes ao franqueador após a rescisão do contrato de franquia (PAMPLONA, 2005).

Além disso, é necessário que o franqueador forneça ao franqueado um documento de divulgação competente sobre as cláusulas contratuais mais do que sete dias antes da assinatura do acordo. Por isso, é aconselhável ter uma previsão no acordo confirmando que o franqueado encontrava-se ciente do documento antes da data da sua assinatura, de modo a colocá-lo em uma posição em que ele foi capaz de avaliar corretamente a possibilidade de comprar a franquia regras (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Assim, as duas partes (franqueador e franqueado) devem entrar em contato com qualquer violação do contrato estipulado, que devem ser resolvidos através da lei e cumprir todo o disposto e condições estipuladas no contrato de franquia (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Contudo, a questão é como construir uma boa relação entre o franqueador e o franqueado, e a resposta pode ser resumida em quatro recomendações finais para o franqueador: adotar uma abordagem de longo prazo para o relacionamento, usar a energia de forma adequada, ser flexível no relacionamento com o franqueado, e ser capaz ter reciprocidade nas trocas franqueador-franqueado (AGUIAR; CONSONI; BERNARDES, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Com o objetivo de se verificar aspectos relativos ao segmento de franquia no município de Criciúma, sob a ótica dos franqueados, realizou-se uma pesquisa, na qual adotou-se o estudo exploratório-descritivo como principal recurso metodológico.

O estudo exploratório se baseou numa pesquisa bibliográfica, que, segundo Marconi (1990, p. 65), “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Uma pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado e de conhecimento público em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações e teses.

O estudo descritivo implica na coleta de dados junto aos franqueadores que compõem o sistema de franquia em Criciúma, através de entrevistas pessoais. Conforme Gil (1998, p. 55), “a pesquisa descritiva procura fazer a descrição das características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes e crenças”.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme dados informais da Associação Comercial de Criciúma – ACIC, estima que haja 102 estabelecimentos comerciais que sejam franqueados no município.

Com isso, foram selecionados como amostra de pesquisa 20 estabelecimentos, totalizando 24,50% da população. Assim distribuídos: 5 franquias de *fast food*; 3 agências de Correios; 4 lojas de perfumaria e cosmético; 3 lojas de roupas; 4 escolas de inglês e 1 de locação de veículos.

Contudo, não foi possível identificar o número exato de estabelecimentos desse tipo no município de Criciúma, apesar de se saber que em Santa Catarina, as franquias respondem por 3,8% do total geral de estabelecimentos franquizados do Brasil, conforme dados da Associação Brasileira do *Franchising*.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para realizar a pesquisa dentro dos parâmetros técnicos desejáveis, foi escolhido o instrumento conhecido como questionário, que apresenta perguntas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas, de forma clara e completa, a todos os respondentes (APÊNDICE A).

Assim classificado por Mattar (1994, p. 190), esse instrumento é "normalmente utilizado em pesquisas conclusivas, principalmente em levantamentos amostrais e estudos de campo. Ele proporciona simplicidade na aplicação e facilidade na tabulação, análise e interpretação". Assim sendo, neste trabalho, o roteiro de coleta dos dados compõe-se de 16 questões, sendo 14 de perguntas fechadas, 1 com possibilidade de múltipla escolha e 1 de livre associação.

A pesquisa foi realizada entre os dias 15 a 25 de novembro de 2015. O questionário foi aplicado pelo pesquisador, mas preenchido pelos entrevistados.

3.4 FORMA DE ABORDAGEM DOS DADOS

Encerrado o trabalho de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais, que, no processo de análise serviu para compor os números e valores percentuais. O objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados, além disso, com a manipulação dos dados e obtenção dos resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.

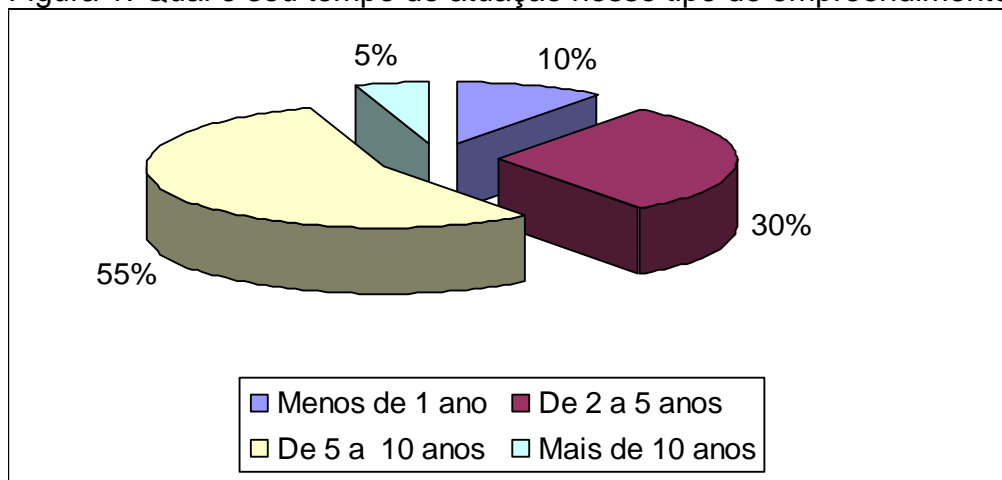
O processo de interpretação transcorreu nesta seqüência: classificação, tabulação de respostas e análise estatística dos dados. Os dados relativos às questões fechadas foram colocados em gráficos espirais, enquanto que o resultado

da questão de múltipla escolha foi disposto em tabela, e são apresentados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se os resultados obtidos na pesquisa de campo efetuada junto a franqueados de Criciúma, SC.

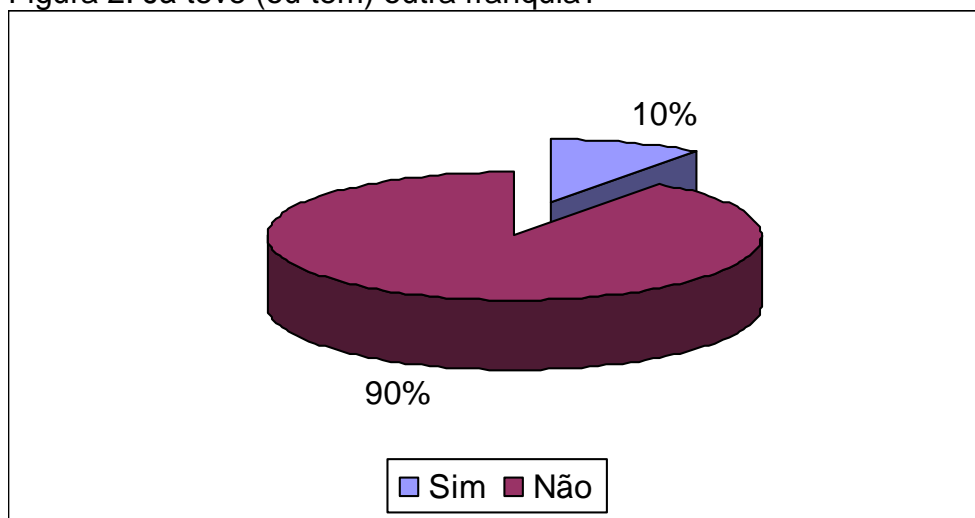
Figura 1: Qual o seu tempo de atuação nesse tipo de empreendimento?



Fonte: Dados do pesquisador

Mediante a figura 1, percebe-se que a grande maioria da amostra, 55%, têm de 5 a 10 anos de atuação no segmento de franquia, enquanto que 30% estão atuando no segmento de 2 a 5 anos, seguidos de 10% que atuam há menos de 1 ano e 5% que já estão atuando há mais de 10 anos.

Figura 2: Já teve (ou tem) outra franquia?

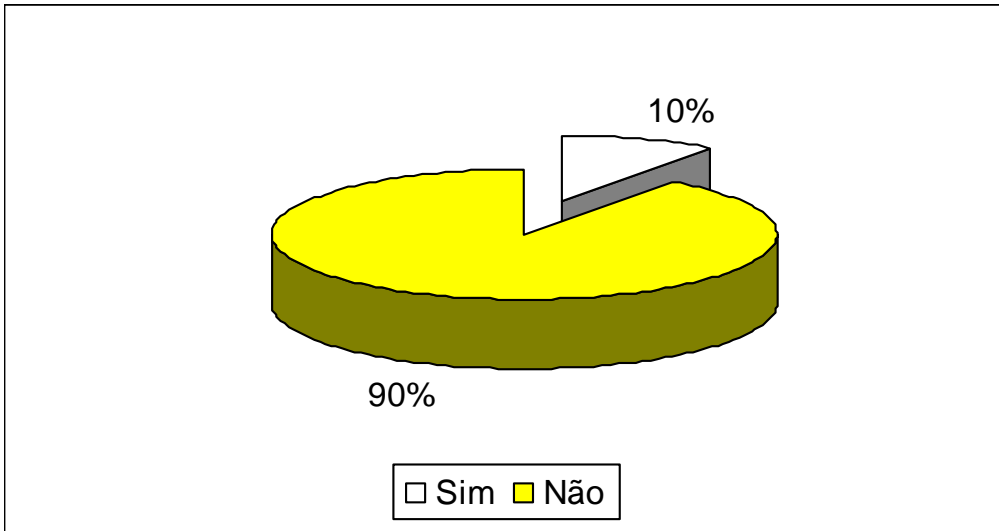


Fonte: Dados do pesquisador

Quando questionados sobre a propriedade de outra franquia, observa-se mediante a figura 2, que, dos entrevistados, apenas uma pequena parcela, 10%, já

teve (ou tem) uma outra franquia, sendo que ao serem solicitados a citarem o ramo, esse total é de 5% para *fast food* e 5% para perfumaria.

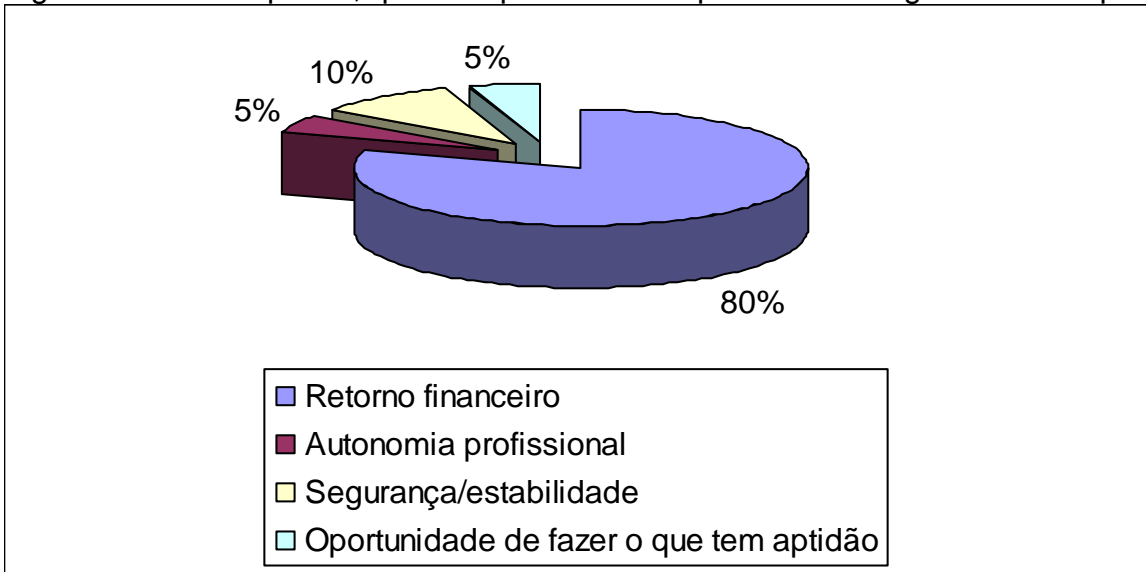
Figura 3: Antes de operar com essa franquia, você tinha experiência nesse tipo de empreendimento?



Fonte: Dados do pesquisador

Os resultados da figura 3 confirmam o que foi constatado no gráfico anterior, onde percebe-se que apenas uma pequena parcela, 10%, já havia acumulado experiência no setor em estudo, pois é o mesmo percentual observado para os entrevistados que atuam ou que já atuaram com o sistema de *franchising*.

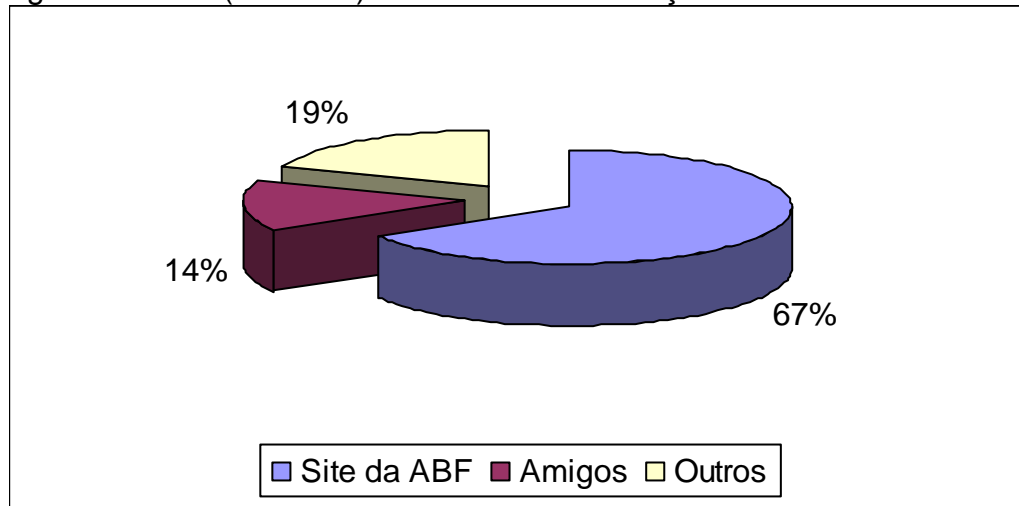
Figura 4: Na sua opinião, qual o aspecto mais importante no negócio de franquia?



Fonte: Dados do pesquisador

Na classificação dos aspectos (retorno financeiro, autonomia profissional, segurança/estabilidade, estar fazendo o que tem aptidão) para a satisfação profissional dos entrevistados obtiveram-se as seguintes conclusões: o retorno financeiro é o mais importante para 80% dos entrevistados, enquanto que o aspecto segurança/estabilidade é o segundo mais importante, registrando 10% das respostas. Somente 5% dos entrevistados considera como mais importante o aspecto de autonomia profissional, mesmo percentual observado na variável oportunidade de estar fazendo o que gosta.

Figura 5: Onde (ou como) você obteve informações sobre a modalidade de franquia?

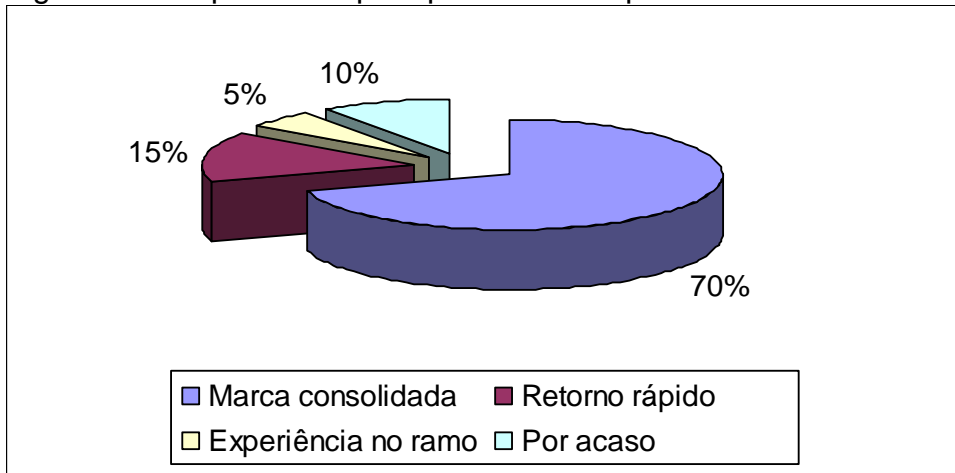


Fonte: Dados do pesquisador

Ao serem questionados sobre o local que serviu de referência para a obtenção de informação sobre a modalidade de franquia com a qual atua, do total dos entrevistados, a grande maioria, 67% revela que obteve informações no *site* da Associação Brasileira de *Franchising*, enquanto que 19% afirmaram que as informações foram obtidas por outros meios, e 14% informaram que a modalidade de franquia foi conhecida por intermédio de amigos. A variável "publicações especializadas" não foi mencionada.

Com relação à categoria "outros", citada por 19% dos entrevistados, essas foram mencionada como sendo: TV, site da empresa franqueadora, além de outras mídias.

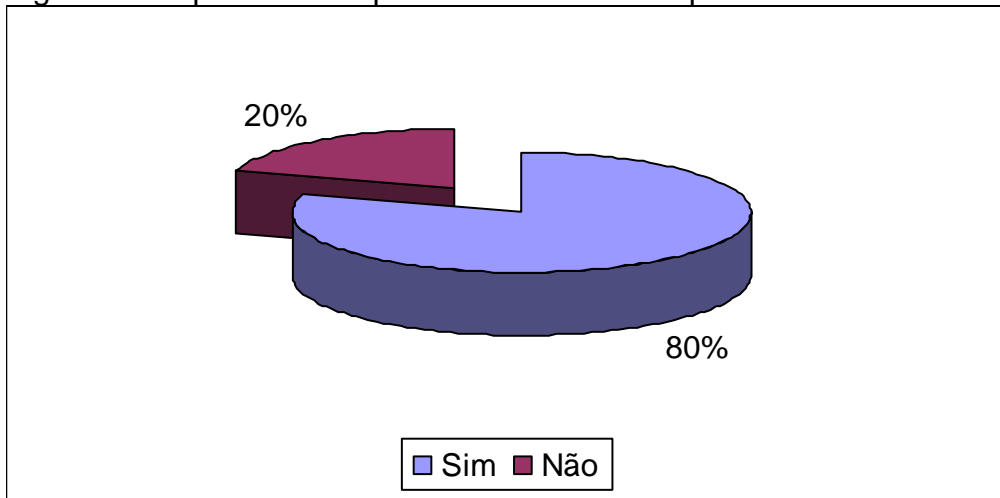
Figura 6: Por que você optou por essa franquia?



Fonte: Dados do pesquisador

Com relação ao motivo que levou a optar pela franquia com a qual atua, a variável que destacou-se foi a consolidação da marca, expresso pela grande maioria dos entrevistados, num índice de 70% das respostas, seguido da questão relativa ao retorno rápido do investimento, variável que recebeu 15% das respostas, enquanto que 10% dos entrevistados afirmam que a escolha deu-se por acaso, e a experiência no ramo foi fator preponderante para 5% dos entrevistados.

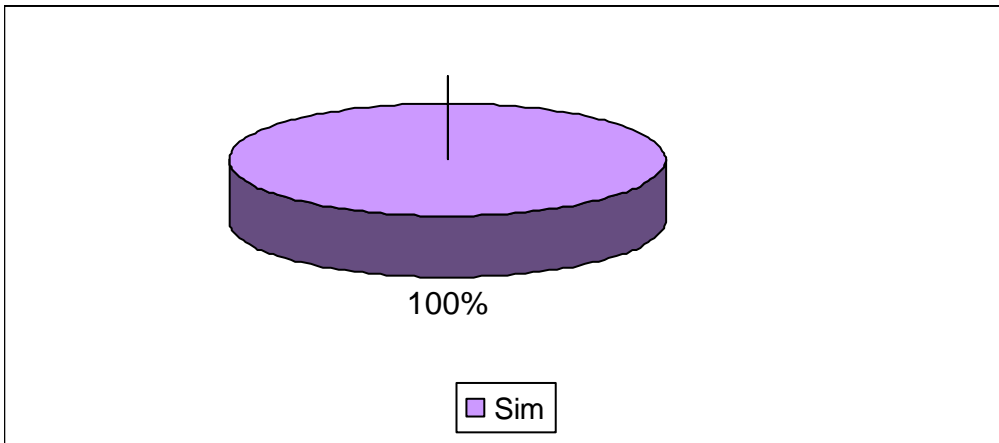
Figura 7: O apoio do franqueador atendeu às expectativas?



Fonte: Dados do pesquisador

Para a grande maioria dos entrevistados, num índice de 80%, o apoio recebido do franqueador atendeu às expectativas, porém essa opinião não é compartilhada para o restante da amostra, que manifesta-se negativamente com relação a essa questão.

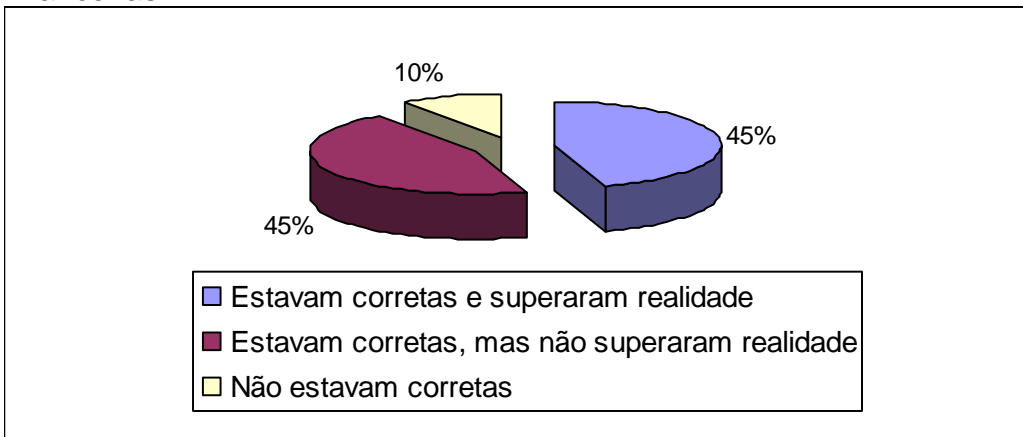
Figura 8: Você recebeu projeções financeiras do franqueador antes de aderir ao contrato?



Fonte: Dados do pesquisador

Conforme expresso na figura 8, a totalidade dos entrevistados sinalizam positivamente para a questão do recebimento das projeções financeiras.

Figura 9: Em caso positivo, o que você pode considerar com relação às projeções financeiras?

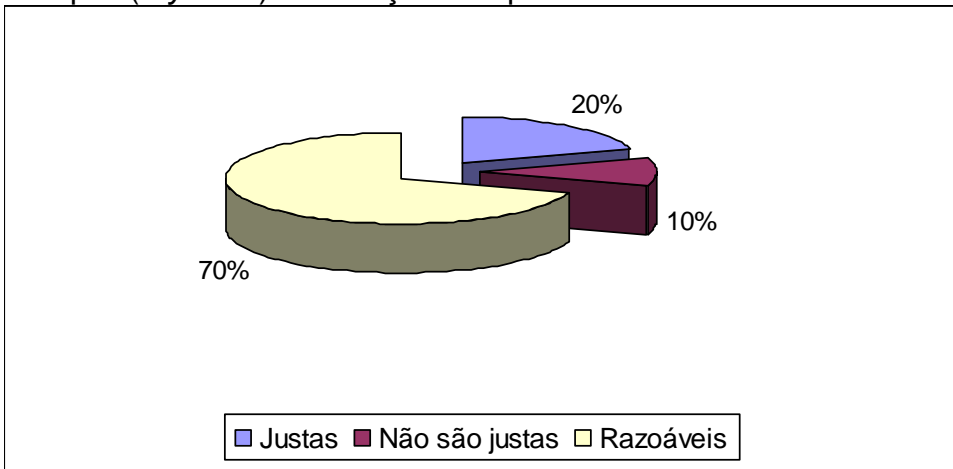


Fonte: Dados do pesquisador

Os resultados da figura 9 expressam que para 45% dos entrevistados, as projeções financeiras recebidas estavam corretas e superaram a realidade, mesmo percentual de respostas observado para a variável relativa à correta projeção financeira, mas que não superaram a realidade.

Entretanto, 10% dos entrevistados acreditam que as projeções financeiras repassadas estão em desacordo com o observado na prática.

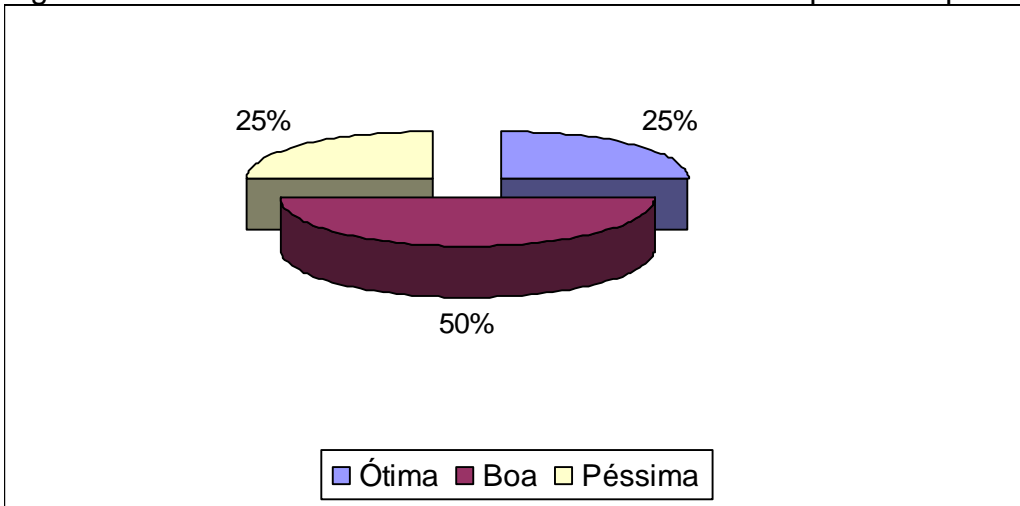
Figura 10: De acordo com a sua avaliação, como você considera as taxas de franquia (*royalties*) em relação ao apoio recebido?



Fonte: Dados do pesquisador

Quando questionados sobre as taxas de franquia em relação ao apoio recebido (*royalties*), constata-se que, para a grande maioria dos entrevistados, 70%, essas taxas são razoáveis, enquanto que 20% dos indivíduos da amostra consideram as taxas justas, em detrimento de 10% dos entrevistados, que concebem que os valores taxados não são justos. A variável "taxas valem até mais" não foi mencionada.

Figura 11: Como você considera a assistência oferecida pelo franqueador?



Fonte: Dados do pesquisador

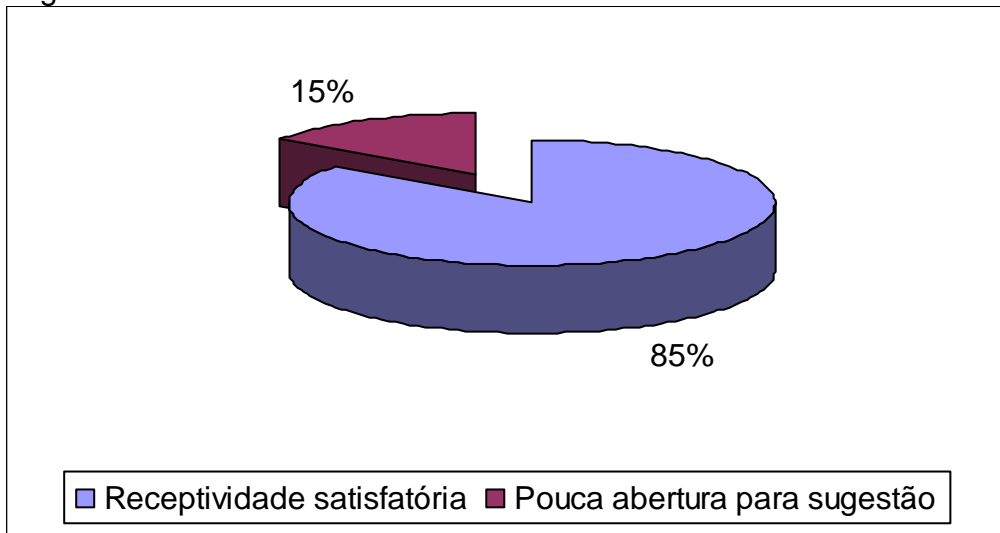
Na figura 11, encontram-se os resultados da questão que investigou a avaliação dos entrevistados quanto à assistência oferecida pelo franqueador.

Mediante os resultados, dessa forma, constata-se que 75% dos entrevistados mostram-se satisfeitos com a assistência recebida, dos quais 50%

acreditam que a mesma é "boa" e 25% consideram a mesma como "ótima".

Contudo, 25% dos entrevistados mostram-se descontentes com esse fator, avaliando a assistência técnica como "péssima".

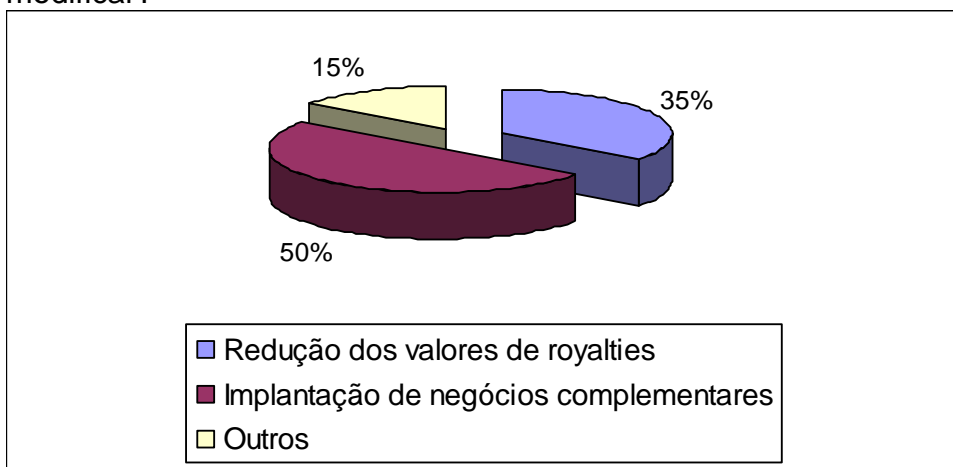
Figura 12: Como você considera a receptividade do franqueador quanto a sugestões?



Fonte: Dados do pesquisador

A receptividade do franqueador quanto a sugestões é avaliada como sendo satisfatória para a grande maioria dos entrevistados, 85%, o mesmo não sendo observado por parte de 15% dos indivíduos da amostra, que afirmam que há pouca abertura para sugestões por parte do franqueador.

Figura 13: Dos itens a seguir, constantes no contrato, qual você teria vontade de modificar?

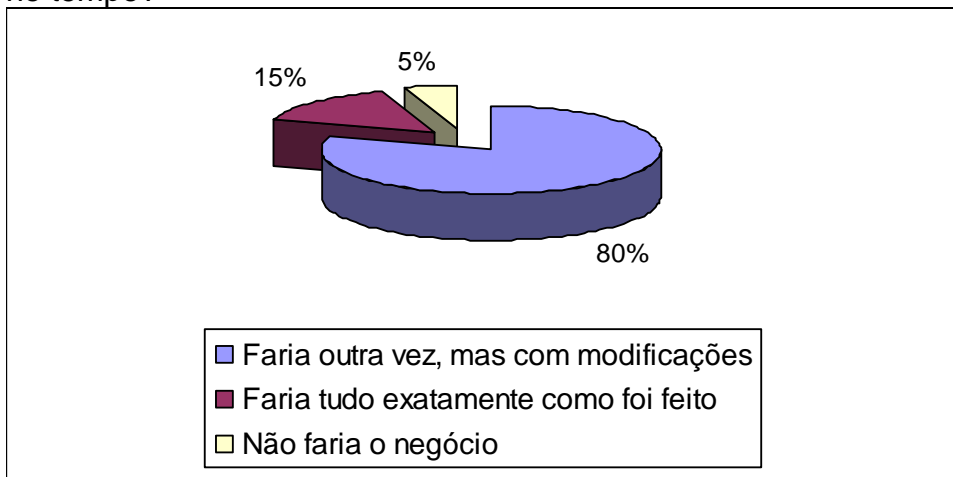


Fonte: Dados do pesquisador

Ao serem indagados sobre a possibilidade de mudança de itens do

contrato, a maioria dos entrevistados, 50%, consideram que gostariam de desfrutar a possibilidade de implantar negócios complementares no estabelecimento franqueado, enquanto que para 35% dos entrevistados, a modificação seria feita com relação à redução dos valores cobrados a título de royalties. O restante da amostra, 15%, mencionaram a categoria "outros", os quais apontaram os itens como "flexibilidade para os preços dos produtos", "adesão à outra franquia do mesmo segmento" e "autonomia para realização de campanhas de marketing". As categorias "eliminação dos royalties" e "nenhum" não receberam indicação.

Figura 14: Qual a sua avaliação com relação a sua franquia, se pudesse retroceder no tempo?



Fonte: Dados do pesquisador

Relativamente à concepção dos entrevistados sobre o negócio efetuado sob a modalidade franquia, a maioria dos entrevistados, 80%, concebe que, hipoteticamente, se pudessem retroceder no tempo, fariam o negócio, entretanto, com modificações, enquanto que 15% afirmam que fariam o negócio exatamente como foi feito e 5% afirmam que não fariam o negócio.

Tabela 3: Qual a principal desvantagem que você encontrou nessa modalidade de negócio?

| QUESTÃO | FREQUÊNCIA | % |
|--|------------|-------------|
| Dificuldade com os preços fixados pelo franqueador | 19 | 48% |
| Dificuldade em fazer o faturamento pagar as despesas | 08 | 20% |
| Falta de assistência por parte do franqueador | 05 | 12% |
| Superdimensionamento da rede na cidade | 04 | 10% |
| Dificuldade em adaptar-se à carga horária | 02 | 5% |
| Nenhum | 02 | 5% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fonte: Dados do pesquisador

Mediante os resultados expressos na tabela 3, constata-se que a maioria dos entrevistados, num índice de 48% das respostas, alegam que a principal desvantagem encontrada nessa modalidade de negócio refere-se à dificuldade com os preços, que são fixados pelo franqueador, enquanto que a segunda variável que mais destacou-se relaciona-se com a dificuldade em fazer o faturamento pagar as despesas, alegada por 20% dos entrevistados. A falta de assistência por parte do franqueador foi mencionado por 12% dos entrevistados, seguido da questão relativa ao superdimensionamento da rede na cidade, expresso por 10% dos entrevistados.

Do restante da amostra, 5% referem como principal problema a dificuldade em adaptar-se à carga horária e outros 5% dos entrevistados afirmam que nenhum problema foi encontrado. As variáveis "lidar com funcionário" e "lidar com clientes" não foram mencionadas.

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Mediante esses resultados, acredita-se que o setor de franquia no município de Criciúma está bastante consolidado, onde constata-se que a maioria dos entrevistados têm de 5 a 10 anos de atuação (55%), embora não têm ou tiveram outra franquia (90%), não tinham experiência no ramo (90%), na verdade, ter um negócio próprio é o principal fator de atratividade para quem quer abrir uma franquia, já que muitos dos que ingressam nesse tipo de atividade não tem experiência

anterior.

Os entrevistados valorizam o retorno financeiro como o aspecto mais importante no negócio de franquia (80%) e conheceram a modalidade de franquia através do *site* da ABF (67%).

Pelos dados da pesquisa, também observa-se que a maioria dos entrevistados optaram pela modalidade de franquia devido à marca consolidada (70%), acreditam que o principal entrave encontrado é a dificuldade com os preços fixados pelo franqueador (48%).

Além disso, consideram que o apoio do franqueador atendeu às expectativas (80%), receberam projeções financeiras do franqueador (100%), e que essas estavam corretas (90%), mas havendo empate entre os que afirmaram que as projeções não superaram a realidade (45%) e os que acreditam que as projeções superaram a realidade (45%).

As taxas de franquia são consideradas como razoáveis (70%) e a assistência oferecida pelo franqueador é avaliada como boa (50%), havendo também receptividade satisfatória por parte do franqueador quanto a sugestões (85%).

A implantação de negócios complementares no estabelecimento franqueado é desejo da grande maioria (50%), enquanto que se pudessem retroceder no tempo, com relação ao negócio de franquia, os entrevistados fariam o negócio outra vez, mas com modificações (80%).

Esses resultados fazem considerar que na franquia existem mais vantagens do que desvantagens. As vantagens são iniciar um novo negócio sem muitos riscos, receber apoio da unidade-piloto, usufruir do nome e o *marketing* já existentes.

Porém, existem desvantagens, sendo uma delas o fato de o franqueado ser obrigado a seguir normas e regras do franqueador, tendo que pagar *royalties* e direitos de entradas administrativa e de publicidade, e outras eventuais contrapartidas financeiras. Por outro lado, na franquia o capital investido tem o retorno mais rápido, e a forma de administração é a mesma para todos os franqueados.

Também é verdade que o faturamento das unidades franqueadoras de diversas marcas e ramos está abaixo das expectativas, porém, o mesmo acontece com as vendas de negócios que não são franquias. É forçoso reconhecer, portanto,

que em muitos casos, as franquias estão em melhor situação do que os negócios independentes.

Diante de tudo isso pode-se afirmar que o que irá determinar a permanência e, por conseqüência, o sucesso de um negócio é a capacidade de desenvolver diferenciais competitivos nos mais diversos aspectos, com a visão do empreendedor que deve estar sempre a frente dos seus concorrentes, pois somente os que tiverem a habilidade de se adaptar a qualquer situação adversa e o pioneirismo de idéias sobreviverão em tempos de competição feroz e de um mercado globalizado, sendo que a franquia apresenta-se como um modelo de negócio lucrativo, desde que bem estruturado e planejado.

5 CONCLUSÃO

Com a globalização e a internacionalização dos mercados, as empresas passaram a ter acesso a qualquer lugar do mundo. Em vista disto, elas estão buscando novas formas de expansão para seus negócios. Para alcançar seus objetivos, as empresas estão utilizando as redes de distribuição de produtos e serviços.

O sistema de *franchising*, dessa forma, consiste em uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços e constitui uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, onde são compartilhados as experiências e os riscos entre o franqueador e o franqueado.

A franquia é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, constituído através de um contrato entre uma empresa franqueadora e uma empresa franqueada, havendo independência jurídica entre as partes. O franqueador cede o direito de comercializar seus produtos e/ou serviços, utilizar sua marca e imagem, transfere a sua tecnologia (*know-how*) de comercialização já desenvolvida e presta assistência ao franqueado. Este último, por sua vez, paga uma remuneração ao franqueador, sob forma de *royalties* e/ou taxa inicial, além de eventuais taxas para fundos de publicidade.

Baseada nessa relação de parceria, a franquia vem cada vez mais se firmando no cenário de comercialização mundial, pois é uma excelente estratégia para a distribuição de produtos e serviços, sendo seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio.

A partir dos resultados encontrados, tanto na pesquisa bibliográfica, como na pesquisa de campo, considera-se que o sistema de franquia pode ser uma alavanca de sucesso para quem deseja abrir seu próprio negócio, com possibilidades de retorno rápido.

Por outro lado, decisões estratégicas erradas de franqueadores, diferentes expectativas e visões conflitantes entre franqueadores e franqueados têm sido responsáveis pelo fracasso de alguns empreendimentos, o que sinaliza para a importância de aprofundar-se as pesquisas sobre as estratégias competitivas e o relacionamento franqueador-franqueado, com suas conseqüências sobre o

desempenho da rede de franquia.

A identificação dos fatores de sucesso e fracasso, vantagens e desvantagens envolvidas nesse tipo de relacionamento, um maior entendimento de como os franqueados das redes recebem e executam as estratégias competitivas ditadas por seus franqueadores e o monitoramento da satisfação dos franqueados com o relacionamento são vitais para a contínua melhoria e sucesso do sistema a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **Desempenho 2013-2012**. 2014. disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/desempenho-2013-2012>>. Acesso em: 15 set. 2014.
- AGUIAR, H. S.; CONSONI, F. L.; BERNARDES, R. C. Redes de franquia brasileiras internacionalizadas: evolução do método de entrada no exterior. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 34-48, 2014.
- BRASIL. **Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 1994.
- CHREIBER, D.; SZYSZKO, F. S. Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Doutor Resolve. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 1, p. 18-31, 2014.
- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcos. **Franchising e a lei**. São Paulo: Pioneira, 2009.
- COELHO, Fábio Ulhoa. Considerações sobre a lei de franquia. In: **Revista da ABF**, n. 16, jun., 2005.
- COSTA, J. I. P.; MUELLER, P. A.; MONDO, T. S. Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 3, p. 34-54, 2011.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **Sistema de franquias**. 9.ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- FORTINI, Cristiana. **Contratos administrativos: franquia, concessão, permissão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMA JÚNIOR, A. S.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.
- MENDELSON, Martin. **A essência do franchising**. São Paulo: Scipione, 2010.
- PAMPLONA, Ricardo César. **A padronização na formação dos contratos de franquia de serviços**. Joinville, SC: Ed. UNIVILLE, 2005.
- PEREIRA, Luana Torassi. **Um estudo sobre o relacionamento entre franqueador e franqueado nas empresas de franquias do município de Criciúma, SC**. 2013. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em

Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

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

RIZZO, Marcus; AKIRA, Eduardo; YUMI, Lara. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 2005.

SCHREIBER, D.; SZYSZKO, F. S. Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Doutor Resolve. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 1, p. 18-31, 2014.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Entenda o sistema de franchising**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Entenda-o-sistema-de-franchising>>. Acesso em: 15 set. 2014.

_____. **Sebrae franquias**: replique modelos de negócios que deram certo. 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/sebrae-franquias>>. Acesso em: 20 set. 2014.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUSA, M. R.; JUNQUEIRA, L. A. P.; LAS CASAS, A. L. O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 213-243, 2014.

SUZUKI, Edson Shinya. **A administração de conflitos entre franqueadores e franqueados: um estudo de caso**. 1994. 176 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia e Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, 1994. p. 4-5.

VANCE, Patricia de Salles; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.1, p.59-71,, mar. 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA COLETA DOS DADOS

Prezado empresário:

Essa é uma pesquisa quantitativa, onde seus dados serão somados com os de outros entrevistados, sem que você possa ser identificado. Os resultados irão compor uma monografia de final de curso MBA em Gestão de Finanças e Controladoria, no Curso de Pós Graduação da UNESC. Caso seja do seu interesse, poderemos remeter-lhe o trabalho após concluído para a sua apreciação.

Obrigado por sua colaboração

1 - Qual o seu tempo de atuação nesse tipo de empreendimento?

- () Menos de 1 ano
- () De 2 a 5 anos
- () De 5 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

2 - Já teve (ou tem) outra franquia?

- () Sim
- () Não

Em caso positivo, indique o ramo

3 - Antes de operar com essa franquia, você tinha experiência nesse tipo de empreendimento

- () Sim
- () Não

4 - Na sua opinião, qual o aspecto mais importante no negócio de franquia?

- () Retorno financeiro garantido
- () Autonomia profissional
- () Segurança/estabilidade do negócio
- () Oportunidade de estar fazendo o que tem aptidão
- () Outro(s) qual(is)

5 - Onde (ou como) você obteve informações sobre a modalidade de franquia?

- () Site da Associação Brasileira de *Franchising* - ABF
- () Amigos
- () Publicações especializadas
- () Outro(s) qual(is)

6 - Por que você optou por essa franquia?

- () Marca consolidada
- () Retorno rápido do investimento
- () *Know-how* do franqueador
- () Experiência no ramo

- () Por acaso
- () Outro(s) qual(is)

7- O apoio do franqueador atendeu às expectativas?

- () Sim
- () Não

8 - Você recebeu projeções financeiras do franqueador antes de aderir ao contrato?

- () Sim
- () Não

9 - Em caso positivo, o que você pode considerar em relação às projeções financeiras?

- () As projeções financeiras estavam corretas e superaram a realidade
- () As projeções financeiras estavam corretas, mas não superaram a realidade
- () As projeções financeiras não estavam corretas

10 - De acordo com a sua avaliação, como você considera as taxas de franquia (*royalties*) em relação ao apoio recebido?

- () Justas
- () Taxas valem até mais
- () Não são justas
- () Razoáveis

11 - Como você considera a assistência oferecida pelo franqueador?

- () Excelente
- () Ótima
- () Boa
- () Péssima

12 - Como você considera a receptividade do franqueador quanto a sugestões?

- () Receptividade satisfatória

- Pouca abertura para sugestões
- Não aceita sugestões
- Nunca faz sugestões

13 - Dos itens a seguir, constantes no contrato, qual você teria vontade de modificar?

- Eliminação dos valores dos *royalties*
- Redução dos *royalties*
- Permissão para implantação de negócios complementares em sua loja/estabelecimento
- Nenhum
- Outro(s), qual(is)

14 - Qual a sua avaliação, com relação a sua franquia, se pudesse retroceder no tempo?

- Faria tudo de novo, mas com modificações
- Não faria o negócio
- Faria tudo exatamente como foi feito

15 - Qual a principal desvantagem que você encontrou nessa modalidade de negócio?

- Falta de assistência por parte do franqueador
- Superdimensionamento da rede na cidade
- Dificuldade com os preços fixados pelo franqueador
- Dificuldade em fazer o faturamento pagar as despesas
- Lidar com funcionários
- Lidar com clientes
- Dificuldade em adaptar-se à carga horária
- Nenhum