

O SISTEMA DE FRANCHISE: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS FRANQUEADAS DO SETOR DE ALIMENTOS

Kátia Cybelle de Andrade Lopes

Maria Elena Leon Olave

Cassio Roberto Conceição de Menezes

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo analisar os elementos que influenciam ou limitam a decisão de ser franqueado, segundo a percepção de gestores do setor de alimentos em Aracaju/SE. O método de pesquisa utilizado foi o estudo multicaso e a coleta de dados foi conduzida mediante roteiro de entrevistas junto a três franqueados. Constatou-se que a formatação do negócio, os benefícios de *marketing*, o conceito da marca, o acesso aos *shoppings centers* e a padronização dos produtos foram os principais aspectos que influenciaram nesse processo. Em contrapartida, a falta de liberdade, a logística de matéria-prima, a mão-de-obra e os *royalties* constituíram as principais limitações enfrentadas pelos empreendedores de franquias de alimentos instaladas na capital sergipana.

Palavras-chave: Sistema de *Franchise*. Percepção dos Gestores. Decisão de ser franqueado.

ABSTRACT: This research has as goal to analyze the factors that influence or limit the franchised decision, regarding the perception of food sector managers in Aracaju/ SE. The research method used was multi-case study and the data collection was conducted through interviews with three franchisees. It's found that the business format, the marketing benefits, the brand concept, access to shopping mall and the standardization products were the main factors that influenced this process. In contrast, the lack of freedom, the logistics of raw materials, the hand labor and royalties were the main constraints faced by entrepreneur's food franchises installed in Sergipe capital.

Keywords: Franchise System. Managers of Perception. Franchised Decision.

Recebido em: 05/10/2014

Aprovado em: 14/06/2016

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* é antes de tudo uma forma de distribuição de produtos e/ou serviços (LAVIERI, CUNHA, 2009), podendo ainda ser visto como um tipo de aliança estratégica em que empresas independentes firmam um acordo formal (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001 *apud* PADILHA *et al.*, 2010) para o uso e exploração da marca e método de trabalho.

Configura-se também como uma forma de rede de empresas que tem por característica oferecer aos seus investidores vantagens competitivas, fortalecendo as estratégias empresariais por meio da expansão territorial, da inserção no mercado de uma nova unidade de negócio, ou ainda, de otimização de recursos financeiros por meio de uma operação comercial com grande potencial de desenvolvimento, estabelecendo responsabilidades e dependência bilateral.

Considerado as estratégias competitivas usadas pelas organizações, o sistema de *franchising* vem ganhando espaço no cenário mundial e no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF, em 2013 o setor esperava um crescimento de 16%. Para 2014, as expectativas foram de que o setor apresentasse um crescimento de 13%, com um aumento de 9% em inaugurações e de 8% de novas marcas, com o ingresso de 30 a 40 novas marcas estrangeiras. Este crescimento ocorreu em virtude das inaugurações de *shoppings centers*, pelo aumento da classe C e pelo ingresso de novas marcas internacionais.

Nos últimos anos o modelo de *franchising* aumentou consideravelmente, tanto em número de negócios quanto no volume de faturamento. Em 2014, o Brasil

contava com 104 mil pontos de franquias em todo o país.

Dados da ABF (2014) também revelam que o setor de alimentos é um dos que mais crescem em faturamento e em número de negócios, apresentando um índice de crescimento de 39,9% em 2010, 14,5% em 2011 e de 17,6% em 2012. Em 2014, este setor apresentou um crescimento de 20,1%, o que conferiu o segundo lugar no *ranking* de desempenhos dos setores de franquias no Brasil. No que se refere ao ano de 2015, mesmo com retração econômica, o crescimento foi de 20% (ABF, 2015), ocupando a quarta posição no *ranking* de faturamento.

Alguns autores (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997; PLÁ, 2001; MUNUZZI *et al.*, 2010) consideram que a marca conhecida e consolidada, a realização de treinamentos e o acesso a investimento de capital constituem os principais aspectos que influenciam na decisão dos empreendedores na hora de optar pelo sistema de *franchising*. Por outro lado, a falta de autonomia do franqueado, a cobrança de taxas e o risco associado ao desempenho do franqueador (AVDZEUS, SANTOS, NETO, 2011) são fatores que limitam a entrada de novos empreendedores nesse tipo de negócio.

Apesar do significativo número de estudos que apresentam os benefícios do sistema de *franchising*, poucos trabalhos acadêmicos têm buscado compreender os elementos que influenciam ou que limitam a procura por franquias de alimentos, dentro de uma perspectiva empreendedora.

Nesse contexto, o presente trabalho teve como foco de pesquisa três franquias do setor de alimentos da cidade de Aracaju-SE, a fim de analisar os elementos que influenciam ou que limitam a decisão de ser franqueado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Sistema de *Franchising* e sua Evolução

No sistema de *franchising*, o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. Trata-se de um sistema de comercialização de produtos, serviços e/ou tecnologias (SIMÃO FILHO, 1988; SCHAWRTZ, 2009) utilizado para designar uma relação contratual entre o proprietário de uma determinada marca, o franqueador (NUNES, 2010) e o empreendedor que vai tocar o negócio, o franqueado, sem que fique caracterizado vínculo empregatício.

Para Hitt *et al.*, (2002), o sistema de *franchising* é uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente, mas sem se fundir ou adquirir outra companhia. A literatura mostra que o sistema de *franchising* originou-se da experiência da indústria *Singer Sewing Machine Company* que, por volta de 1850 nos Estados Unidos - EUA, aumentou a sua rede de distribuição de produtos por meio da cessão de marca, produtos, publicidade, técnicas de vendas a varejo e *know how* (REDECKER, 2002). Contudo, foi a partir de 1955 com a criação da rede de lanchonetes *McDonald's* que o modelo de franquias se consolidou despontando como nova modalidade mercantil, no âmbito da distribuição de bens e serviços, quando seus fundadores franquearam seu primeiro estabelecimento e deram início à maior cadeia de *fast food* do mundo (ANDRADE, 1993). Em 1975 várias lojas próprias do *McDonald's* foram inauguradas e, nesse mesmo instante, surgiam no Brasil as

franquias do Mister Pizza, Escola de Idiomas Yázigi, O Boticário e Água de Cheiro.

Mas, foi entre o final da década de 80 e início dos anos 90 que a proliferação das redes de lojas franqueadas no Brasil sofreu maior expansão, com a adoção de um conjunto de medidas por parte do governo brasileiro, que objetivava a contenção da inflação e o desenvolvimento do país. Dentre essas medidas pode-se destacar a valorização da moeda, a estabilização econômica, as privatizações, a abertura comercial e a expansão da indústria de *shopping centers*, além do significativo número de trabalhadores que deixaram o setor público e passaram a atuar como empreendedores na iniciativa privada. Muitos desses empreendedores entraram para o sistema de *franchising*. Nesse período, vários investidores aderiram ao modelo de franquias devido às características de investimento seguro e promissor e por ser viável para pequenos e médios negócios (REDECKER 2002).

Com a evolução do sistema de *franchising* foi possível identificar as características próprias desse modelo, reconhecendo diversos tipos e formas de franquias dentro de um mesmo gênero denominado *franchising* empresarial, no qual o franqueador e o franqueado cumprem regras impostas pela formatação do negócio com o objetivo de homogeneizar a rede, beneficiando a operação e o consumidor final (SIMÃO FILHO, 1998). O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, reconhece quatro gerações de *franchising* as quais são classificadas pelo seu estágio de desenvolvimento e profissionalismo, o que significa maior ou menor risco de investimento para o franqueado (SEBRAE, 2008).

Na primeira geração denominada Franquia de Marca, as franquias se caracterizam por possuírem apenas a licença restrita de uso da marca e de distribuição do produto, com ou sem exclusividade (SEBRAE, 2008).

Na segunda geração, os franqueados recebem restrito apoio do franqueador referente ao projeto de identidade visual, arquitetônico e aspecto da comercialização do produto (MAEMURA, 2009), além do que foi contemplado na primeira geração. As franquias de segunda geração é um sistema de franquias em que o franqueador presta poucos serviços à rede franqueada (MAURO, 2006), procurando, contudo, transferir alguma tecnologia de implantação e operações às unidades franqueadas (SOUZA, LOURENZANI, 2011). Ou seja, o franqueador limita a sua atuação no desenvolvimento e padronização da unidade padrão e no sistema operacional, interferindo pouco no controle da unidade franqueada.

No caso das franquias de terceira geração, Mauro (2006) explica que o franqueador presta serviços ao franqueado, como planejamento e experiências pilotos, treinamento pré-operacional, assessoria na escolha do ponto comercial, supervisão das unidades franqueadas, suporte e controle das unidades, transmitindo com isso, maior segurança de sucesso ao franqueado, a fim de se tornar mais competitivo no mercado. Nesta fase é exigida a assinatura do contrato de franquias (MAEMURA, 2009), tornando o compromisso mais forte entre as partes envolvidas.

Já nas franquias de quarta geração, a literatura (MAURO, 2006; MAEMURA, 2009; SEBRAE, 2008) evidencia que, além do nível de profissionalização ser alto, o franqueador oferece grande assistência ao franqueado no tocante à operação do

negócio, à tecnologia de rede e aos planos estratégicos de *marketing* para a manutenção da competitividade da empresa. Esse modelo de franquia também se caracteriza pela informatização e integração de todas as unidades, além de implantação de um sistema de determinação de fatores críticos de sucesso para o negócio, com o objetivo de facilitar o monitoramento das unidades franqueadas em relação a esses fatores.

Para Redecker (2002), o sistema de franquias pode ser classificado em três aspectos, que se diferenciam: a) quanto à forma de gestão empresarial, b) quanto ao âmbito do contrato, e c) quanto à natureza do franqueamento.

Quanto à forma de gestão empresarial a franquia pode ser: **a) de marca ou de produto**, quando se destina aos contratos de venda dirigidos a empresas interessadas em comprar ou vender produtos ou serviços exclusivamente de uma mesma marca; ou **b) de negócio formatado**, quando o franqueador transfere aos seus franqueados o modelo-negócio formatado, cujas regras de utilização estão previstas na formatação do pacote da franquia.

Quanto ao âmbito do contrato a franquia se divide em: **a) franquia-mestre (*master franchising*)**, quando o franqueado que atua em um determinado território exerce poderes sobre alguns dos seus pares, oferece e recruta franqueados, concede licença de uso da marca do franqueador, estipula contratos de franquias com franqueados mediante aprovação e liberação do franqueador e, ainda, fornece alguns serviços da rede; **b) franquia de desenvolvimento de área**, sendo que nesse tipo de franquia, o franqueador contrata um franqueado para expandir o negócio em um determinado território. O franqueado terá a função de procurar os futuros franqueados e

prestar serviços de assistência como treinamentos, inspeções periódicas, publicidade e reuniões; **c) franquia de canto (*corner franchising*)**: em que o franqueado atua na rede de forma não exclusiva, pois o espaço onde são trabalhados os produtos ou serviços da franquia não é exclusivo para esse fim.

No que diz respeito à natureza do franqueamento, temos: **a) a franquia de produtos**, na qual o franqueador repassa aos franqueados produtos produzidos por ele ou por terceiros, cujo êxito já foi testado e reconhecido no comércio para venda; e **b) a franquia de serviços**, onde o franqueado oferece, em forma original, aos consumidores um serviço desenvolvido, medido e testado pelo franqueador, com padrões devidamente observados; **c) a franquia de distribuição**, que se refere à elaboração de uma coleção de produtos ou serviço cujos canais de distribuição são exclusivos da marca do franqueador; e por fim, **d) a franquia industrial**, onde o franqueador transfere tanto a tecnologia quanto a comercialização e distribuição dos produtos para os franqueados.

2.2 Conhecendo o Sistema de Franquias sob a Ótica do Franqueado

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), existem razões que tornam o sistema de franquias atraente, dentre as quais destacam o treinamento formal, a assistência financeira e os benefícios de *marketing* e administração. Por sua vez, Minuzzi *et al.* (2010) reconhecem como vantagens do sistema de franquias o fato de o franqueado trabalhar com uma marca conhecida e consolidada no mercado, assim como a redução dos riscos do negócio uma vez que a metodologia já foi testada.

Autores como Dahab (1996), Avdzeus, Santos e Neto (2011) reconhecem que as principais razões para um sistema de franquias atraente referem-se ao *know-how* adquirido, ao plano de negócios, à maior vantagem competitiva, economias de escala, pesquisa e desenvolvimento do franqueador e independência jurídica. No estudo realizado em uma franquia alimentícia do Salvador *Shopping*, os autores observaram que na percepção da franqueada, o papel do franqueador em transmitir seus conhecimentos e dar suporte à franquia foi de extrema importância para que ela mantivesse os processos gerenciais e, conseqüentemente, obtivesse um desempenho positivo. Portanto, para o franqueado os principais benefícios do sistema de franquias podem ser compreendidos por meio da segurança e estabilidade de um negócio já conhecido, testado e estruturado quanto à sua gestão e produção (PADILHA *et al.*, 2010), além de assistência técnica permanente.

Luiz *et al.*, (2006) se propuseram a identificar as principais razões e dificuldades para o estabelecimento de franquias, para isso, os autores buscaram uma amostra composta por nove franquias de segmentos diversos (acessórios pessoais, alimentação, educação, cosméticos e perfumaria, vestuário etc.) existentes na cidade de Tupã-SP. Os principais resultados da pesquisa indicaram que as vantagens conferidas pelo modelo de franquia como negócio constituem as razões para o seu estabelecimento, ou seja, os benefícios advindos da adoção desse sistema (marca conhecida, boa reputação, publicidade etc.) apresentam-se como determinantes na decisão do empresário quando decide empreender nesse modelo. Contudo, apesar dos benefícios apresentados pelo sistema, verificou-se que, no relacionamento entre franqueado e

franqueador, a existência de conflitos de interesse é o principal fator divergente.

Na pesquisa realizada por Souza e Lourezani (2010), os autores analisaram se o perfil do franqueado influencia de maneira direta no sucesso da estratégia de *franchising*. A pesquisa foi realizada na cidade de São Carlos-SP, com uma amostra de dez franquias do segmento de alimentação e os principais resultados indicaram que: as redes existentes possuem gestores com alto grau de profissionalismo, com fortes investimentos em seus empreendimentos, o que gera resultados positivos para a parceria franqueador-franqueado.

Padilha *et al.*, (2010), realizaram estudo junto a quatro franqueados das marcas *Cacau Show*, *Xôks*, *Fisk* e *Wizard* com o objetivo de analisar os elementos do sistema de franquias percebidas pelo franqueador na cidade de Passo Fundo-RS. Destacaram que a rapidez na expansão e maior cobertura geográfica, a notoriedade da marca, a redução dos custos para os agentes, a maior motivação dos franqueados, a transferência de *know-how*, o modelo de negócio testado, assistência permanente e maior chance de sucesso são elementos que influenciam os empreendedores a investir nesse tipo de negócio.

Em contrapartida, as principais limitações apontadas pelos entrevistados do estudo realizado por Padilha *et al.* (2010) referem-se à taxa de franquia, autonomia parcial, risco de descumprimento de contrato e *royalties* pago pelo franqueado; e para o franqueador foram destacados o risco de desistência do franqueado, problemas de inadequação, perda de padronização, indisciplina do franqueado e perda de sigilo. A seguir o quadro 1, construído a partir da literatura, apresenta os principais constructos do sistema de franquias.

As questões atinentes às limitações do sistema de franquias para os franqueados se concentram ainda em torno dos custos, perda de autonomia sobre o negócio e restrições de crescimento (no aspecto geográfico). Além da perda de autonomia empresarial, o controle externo, a distribuição calculada e desamparo na insolvabilidade são elementos que limitam a decisão de ser franqueado (SIMÃO FILHO, 1998).

Em consonância com os autores já mencionados, Avdzeus, Santos e Neto (2011) apresentam como limitações para os franqueados a autonomia parcial, maiores controles, e taxas de franquia, acrescentando ainda o risco associado ao desempenho do franqueador. Com o mesmo propósito desses autores, Minuzzi *et al.* (2010) estudaram três franquias de alimentos na cidade de Santa Maria – RS. Os empresários entrevistados destacaram a falta de suporte por parte do franqueador e a relação de dependência entre este e o franqueado como as principais limitações desse sistema.

Ceretta *et al.* (2003) procuraram determinar o fator de risco financeiro como fonte de informação para tomar uma decisão de investimento utilizando para isso uma pesquisa metodológica, a fim de manipular dados secundários coletados no guia oficial de franquias. A amostra foi constituída por 30 empresas franqueadoras no setor de alimentação. Os autores concluíram, a partir da pesquisa, que existem vários aspectos, tais como: o número de funcionários e o custo da mão-de-obra, dentre outros, a serem analisados para tomar uma decisão de investimento em franquia, de modo que o empreendedor necessita de uma apreciação mais criteriosa com análise de aspectos ambientais que influenciam o negócio.

Quadro 1 - Constructos Positivos e Negativos do Sistema de Franquias

Autores	Constructos Positivos	Constructos Negativos
Plá (2001) Minuzzi et al., (2010)	Marca conhecida e consolidada no mercado Baixo risco de Investimento Negócio Testado	Custos Perda de autonomia
Dahab (1996) Avdzeus, Santos e Neto (2011)	<i>Know How</i> adquirido Plano de Negócios Vantagem Competitiva Economia de Escala Independência Jurídica Pesquisa e Desenvolvimento	Autonomia Parcial Taxas de Franquias Risco associado ao desempenho do franqueador
Longenecker, Moore e Pety (1997)	Treinamento Formal Assistência Financeira Benefício de Marketing e Administração	Custos Perda de autonomia Restrições no Crescimento geográfico
Simão Filho (1998)	Prestígio da rede Franqueadora Sistema Testado Assistência Permanente	Perda de autonomia Controle Externo Distribuição Calculada Desamparo na insolvabilidade
Padilha et al. (2010)	Segurança e Estabilidade de um negócio já testado	Perda de autonomia Taxas de Franquias <i>Royalties</i>
Miller (2012)	Produto estabelecido Marca conhecida Acesso a investimento de capital	Controle Obrigações contratuais

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Apesar das limitações apontadas pela literatura a respeito do sistema de franquias, observa-se que esse sistema vem se consolidando enquanto alternativa de negócio, pois a marca já é estabelecida no mercado, o modelo empresarial já se encontra testado e, portanto, a chance de sucesso é vislumbrada.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo classifica-se como exploratório, uma vez que procura analisar os principais elementos que influenciam ou limitam a decisão de ser franqueado, segundo a percepção de gestores do setor de alimentos da cidade de Aracaju-SE.

O método escolhido para a realização da presente pesquisa foi o estudo de caso

que, segundo Yin (2010, p. 38), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”. De acordo com o autor, o estudo de caso compreende um método abrangente, permitindo a retenção das características holísticas e significativas dos eventos da vida real pelos investigadores. Nesse sentido, o método escolhido para este trabalho foi caracterizado como estudo de múltiplos casos, uma vez que se aplicou a três empreendimentos do ramo de franquias, no segmento de alimentos, na cidade de Aracaju - SE.

O estudo classifica-se ainda como qualitativo e, por sua vez, o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o roteiro de entrevistas. Gil (2010) explica que o roteiro de entrevistas é uma das modalidades de coleta de dados utilizada em

estudos qualitativos. As entrevistas ocorreram entre janeiro e fevereiro de 2014 e foram conduzidas de forma aberta com questões e sequências predeterminadas, porém, dando liberdade aos entrevistados para apresentar as suas respostas.

Já a análise dos casos foi articulada por meio da comparação dos resultados das

entrevistas, levando também em consideração a bibliografia estudada a respeito do tema e as categorias de análise definidas em função dos objetivos propostos neste estudo. Com base nisso, foi elaborado um resumo (quadro 2) com as categorias analíticas e elementos de análise.

Quadro 2 - Categorias e Elementos de Análise

Categorias	Elementos de Análise
Perfil do Empreendedor	Gênero Faixa Etária Formação Profissional Cargo que ocupa na empresa Tempo de atuação no mercado
Determinantes da decisão de ser franqueado	Marca conhecida Baixo risco de Investimento Negócio Testado Assistência Permanente Economia de Escala Treinamento Formal Outros
Limitações na decisão de ser franqueado	Custos Controle Perda de autonomia Taxas de Franquias <i>Royalties</i> Outros

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Quanto à identificação das empresas optou-se pela criação de um nome fantasia para resguardar a imagem das organizações. Dessa forma, as empresas serão identificadas como Alfa, Beta e Gama.

3.1 Apresentação dos Casos

Nesta pesquisa, foram estudadas três empresas que atuam no setor de franquias e no segmento de alimentos na cidade de Aracaju-SE, as quais foram identificadas neste estudo como Empresas Alfa, Beta e Gama, devido à preferência das gestoras em não ter a identidade revelada.

A Empresa Alfa é franqueada de uma *holding* multi setorial com sede no estado de São Paulo, a qual é detentora de diversas outras marcas consagradas e aprovadas em todo o Brasil. A marca comercializada pela Empresa Alfa foi criada em 2010 e filiada à Associação Brasileira de *Franchising* em 2011. A referida empresa tem como foco a alimentação equilibrada, com cardápio diversificado, servindo refeições e lanches. A franqueadora da referida marca possui apenas uma loja própria e 55 unidades franqueadas, com atuação em 12 Estados.

A Empresa Beta pertence a uma rede de lanchonetes a qual comercializa uma marca norte-americana, cuja especialidade é

sanduíches e saladas. Atua no mercado de Aracaju – SE há mais de cinco anos, contando atualmente com três unidades franqueadas dos mesmos proprietários. Além destas unidades, existem em Aracaju - SE outras unidades que pertencem a outros investidores que não participaram deste estudo.

A Empresa Gama é franqueada de uma marca que atua no mercado brasileiro há quase 30 anos. A marca foi inserida no sistema de franquias há aproximadamente 20 anos, atuando no segmento de *fast food*. A referida empresa atua no mercado há aproximadamente três anos e meio, sendo pioneira na cidade de Aracaju. Possui atualmente duas unidades, em dois *shoppings centers*, sendo uma na cidade de Aracaju e, a segunda, localizada na cidade de Nossa Senhora do Socorro – SE.

4 ANÁLISE DOS CASOS

Nesta seção, foram abordadas as categorias e elementos de análise

anteriormente determinados na pesquisa, como o perfil dos entrevistados, as motivações que influenciam o empreendedor na decisão de ser franqueado, bem como os fatores que limitam tal decisão. Essas categorias foram analisadas sob a ótica dos gestores do setor de alimentos de Aracaju-Se.

4.1 Perfil das Empreendedoras

A gestora da empresa Alfa informou que possui idade superior a 35 anos, graduação em Administração e pós-graduação em *Marketing*. Na Empresa Beta, a entrevistada é maior de 35 anos, ocupa o cargo de sócia administradora e possui graduação em Direito. A gestora da Empresa Gama, encontra-se na faixa etária acima dos 35 anos e possui nível superior, com graduação em Administração. O quadro 3 expressa objetivamente os dados coletados e inerentes ao perfil das entrevistadas.

Quadro 3: Perfil das Empreendedoras

Elementos de Análise	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino
Faixa etária	Maior de 35 anos	Maior de 35 anos	Maior de 35 anos
Cargo na empresa	Administradora	Gestora	Administradora
Formação Profissional	Bacharel em Administração	Bacharel em Direito	Bacharel em Administração
Tempo de atuação no mercado	2 anos	5 anos	3,5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Quanto ao tempo de atuação no mercado de Aracaju - SE, as empresas Alfa, Beta e Gama informaram que abriram suas franquias há aproximadamente dois anos, cinco anos e três anos e meio,

respectivamente. Em relação aos meios aos quais as gestoras conheceram o sistema de franquias, as gestoras informaram que conheceram através de amigos que atuavam no ramo e buscaram mais informações junto

ao site da Associação Brasileira de *Franchising*.

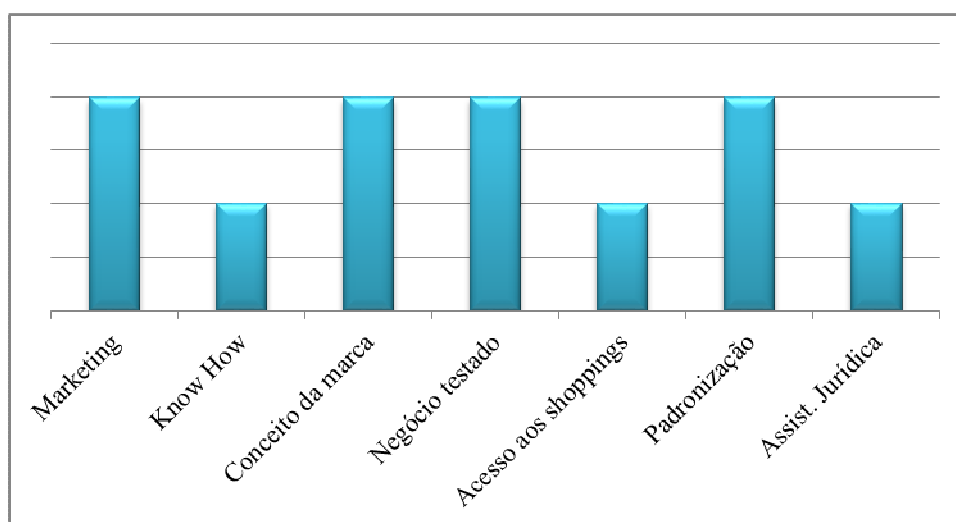
4.2 Aspectos determinantes na decisão de ser franqueado

De maneira geral, é possível observar, através da figura 1, que, nos casos estudados, os principais fatores que influenciaram os empresários na decisão de empreender no setor de franquias de

alimentos na cidade de Aracaju-SE foram o *marketing*, o conceito da marca, a segurança de um negócio testado e a padronização.

Além disso, as entrevistadas destacaram o *know how*, o acessos aos *shoppings* e a assistência jurídica como fatores de influência.

Figura 1 - Aspectos determinantes da decisão de ser franqueado - Aracaju, 2014



Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2014)

As entrevistadas demonstraram similaridades nas respostas, pois consideraram que dentre os elementos que as influenciaram na decisão de serem franqueadas, a formatação do negócio se constituiu uma das principais vantagens identificadas. A padronização do produto é apontada pelas gestoras das empresas Alfa e Beta como a principal vantagem do segmento de alimentos no sistema de franquias. Segundo relato da gestora da Empresa Alfa, “através da padronização,

ocorre o alcance da expectativa do cliente que encontra em qualquer unidade franqueada o mesmo produto. Além disso, a padronização torna o processo mais fácil”.

Porém, a gestora da Empresa Gama considera que o conceito da marca foi a principal motivação para ela ingressar numa franquia de alimentos. Evidências semelhantes foram encontrada nos estudos de Luiz *et al.* (2006), Minuzzi *et al.* (2010) e Miller (2012).

Para as proprietárias das empresas Alfa e Beta, os benefícios do *marketing* foi uma das razões que a fez optar por empreender no setor de franquias, pois a marca consolidada e a divulgação do serviço por parte do franqueador foi, na sua percepção, o principal atrativo. Azevedo *et al* (2003 apud LUIZ *et al.*, 2006, p.3) apontam para os ganhos em escala de *marketing* como uma das principais vantagens do sistema de franquias. Segundo os autores, esses ganhos se traduzem em benefícios de valor de marca e acesso à propaganda. Em colaboração, Longenecker, Moore e Petty (1997) evidenciam que os benefícios de *marketing* são uma das razões que motivam os empreendedores a escolher o sistema de franquias.

Além do conceito da marca e o negócio testado, a gestora da empresa Beta destaca que o desenvolvimento e a aquisição de competências é outro elemento relevante que permeia o ambiente do sistema de franquias. Nesse ambiente, a transferência de tecnologia e de conhecimento são constantes, permitindo que o negócio se desenvolva de maneira sustentável. As vantagens de *know how* adquirido, assim como o conceito da marca também foram apresentadas nas considerações de Dahab (1996), Plá (2001), Minuzzi *et al.*, (2010), Advezus, Santos e Neto (2011), respectivamente.

Adicionalmente, a gestora da empresa Gama revela que a assistência jurídica e o acesso aos *shoppings centers*

foram os elementos que contribuíram para a sua inserção nesse formato empresarial. Resultados semelhantes não foram encontrados na literatura pesquisada, contudo, a partir de uma perspectiva empreendedora é possível enxergar que a entrevistada percebeu uma oportunidade de negócio e de fortalecimento das relações empresariais, dado o ambiente de negócio, além do acesso a novas fontes de conhecimento.

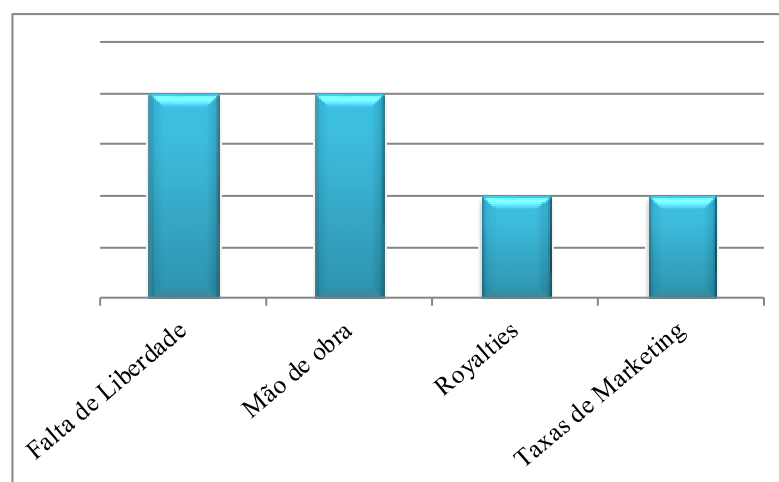
4.3 Limitações do Sistema de Franquias

No que correspondem as principais limitações do sistema de franquias, as gestoras do setor de alimentos da cidade de Aracaju-Se destacaram a falta de liberdade para inovar na unidade franqueada, a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, bem como a cobrança de *royalties* e taxas de *marketing* (ver figura 2).

As gestoras das empresas, Alfa, Beta e Gama evidenciaram que uma das limitações de atuação na franquia de alimentos diz respeito à falta de liberdade para ações locais por ter que sempre estar vinculado aos padrões e regras dos franqueadores.

Justificou a gestora da Empresa Beta que devido à falta de liberdade “as inovações do cardápio dependem do aval do franqueador” (informação verbal). Corroborando com esta afirmação, Padilha *et al.* (2010), Advezus, Santos e Neto (2011) mencionam a falta de liberdade ou perda de autonomia como uma das principais desvantagens do sistema de franquias.

Figura 2 - Limitações do sistema de franquias de alimentos – Aracaju, 2014



Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2014)

Para a gestora da empresa Gama, ao mesmo tempo em que a padronização do produto se configura como uma vantagem no sistema de franquias, no segmento de alimentos, por vezes representa uma desvantagem devido aos hábitos regionais. A gestora explica que “um item do cardápio que é bem aceito no sudeste, não necessariamente o será na cidade de Aracaju ou mesmo no nordeste devido aos hábitos alimentares da região” (informação verbal).

Outra dificuldade apontada pela gestora da empresa Alfa, diz respeito a logística de artigos necessários à sua operação, devido à pouca quantidade de fornecedores locais e à contratação de mão de obra. As dificuldades relacionadas à contratação de mão de obra também foi apresentada pela gestora da Empresa Gama que vê a qualificação como um obstáculo a ser superado pelos candidatos ao setor de alimentos. Na literatura pesquisada, a logística e mão de obra não foram identificadas como desvantagens do sistema

de franquias, conforme evidenciaram as gestoras dessas empresas. Provavelmente, as diferenças regionais são fatores a serem considerados nessa discussão. Empresas instaladas no sul e sudeste, possivelmente, têm acesso mais facilitado a bens, serviços, produtos e recursos humanos do que organizações instaladas em regiões menos favorecidas do Brasil, como o norte e nordeste, por exemplo.

No que tange as limitações das franquias de alimentos instaladas na capital sergipana, as gestoras Alfa e Beta indicam a “autonomia parcial” como elemento inibidor à decisão de tornar-se um franqueado. Neste aspecto, autores como Dahab (1996), Longenecker, Moore e Pety (1997), Simão Filho (1998), Plá (2001), Minuzzi *et al.*, (2010) e Avdzeus, Santos e Neto (2011) compartilham do mesmo entendimento. Por outro lado, a gestora da Empresa Gama indica a cobrança de *royalties*, as taxas de *marketing* e o custo do modelo de franquias como principais limitações desse sistema.

O sistema de franchise: estudo multicaso em empresas franqueadas do setor de alimentos

Assim sendo, sob a ótica das empreendedoras que compuseram o estudo, o presente trabalho descreve, em síntese, os

principais elementos que influenciaram e/ou que limitaram a decisão de ser um franqueado (ver o quadro 4).

Quadro 4 - Determinantes e limitações do sistema franquias de alimentos – Aracaju, 2014

Empresas	Determinantes do sistema de franquias	Limitações do sistema de franquias
Empresa Alfa	Benefícios de <i>marketing</i> Formatação do Negócio; Conceito da empresa detentora da marca.	Falta de Liberdade para ações locais; Logística; Mão de obra;
Empresa Beta	Segurança; <i>Know How</i> ; Conceito da Marca; Negociação com fornecedores; <i>Marketing</i> ; Fiscalização; Negócio testado.	Falta de liberdade para atuar no mercado;
Empresa Gama	Assistência Jurídica; Acesso aos <i>shoppings</i> e ao público; Padronização do produto; Conceito da Marca; Formatação do Negócio; Negócio testado.	<i>Royalties</i> ; Taxas de <i>Marketing</i> ; Mão de obra;

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franquias tem crescido de forma considerável ao longo dos anos, despertando o interesse de novos empreendedores. A utilização do modelo de franquias como estratégia empresarial, vem atraindo cada vez mais novos investidores que percebem nesse formato organizacional uma alternativa para minimizar os riscos de abrir um novo negócio.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa foi possível verificar que o sistema de franquias agrega vantagens aos negócios na medida em que o franqueado investe em um negócio testado, conferindo maior segurança ao seu empreendimento. Tudo indica que o auxílio do *marketing*, o conceito

da marca, o ambiente de negócio, bem como o *know how* adquirido e o apoio jurídico são elementos que auxiliam positivamente na decisão de ser um franqueado.

E, diferentemente dos resultados encontrados na literatura pesquisada, as empreendedoras que compuseram o estudo indicaram que dentre os fatores que constituem uma barreira ao sistema de *franchising* destacam-se a logística e a contratação de mão de obra. Dificuldades operacionais relacionadas ao pequeno número de fornecedores e problemas na aquisição da matéria prima as conduziram a este entendimento. A depender da região onde a empresa esteja instalada, o que é visto como uma barreira para as franqueadas de

Aracaju, pode se constituir em uma vantagem competitiva em outro mercado.

Embora o sistema de franquias apresente em seu formato algumas limitações sob a perspectiva dos franqueados, estas não são suficientes para impedir novos investimentos por parte das empresas estudadas, assim como de novos empreendedores que estejam dispostos a investir neste modelo de negócio. Pois, as vantagens percebidas pelos franqueados da amostra parecem sobrepor às dificuldades apresentadas e, além disso, os indicadores econômicos parecem indicar crescimento gradual neste segmento.

Diante disso, verifica-se que os elementos encontrados foram confrontados com a literatura pesquisada, permitindo a ampliação das lentes teóricas sobre o assunto estudado, uma vez que novos aspectos inerentes ao sistema de franquias são evidenciados.

Para estudos futuros propõe-se verificar a percepção do franqueador em relação às vantagens e desvantagens de investimentos em franquias de alimentos. Ainda é possível investigar quais são as franquias mais prospectivas atualmente, bem como, àquelas que oferecem maior rentabilidade e que, ao mesmo tempo, concedem maiores benefícios.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de Franquia e Leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Relatório**. ABF, 2014. Disponível em:

<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising>>. Acesso em: 01 mar. 2014.

AVDZEUS, E. E.; SANTOS, C. J. C.; NETTO, R.V. A percepção do franqueado com relação à vantagem do know-how transmitido pelo franqueador para a gestão de uma franquia: Um estudo de caso do Setor Alimentício do Salvador Shopping. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8. 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL. **Lei 8.955, de 15 de novembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial. Brasília, 1994.

CERETTA, P. S.; LIMA, S. R. de; ROCHA, A. M. C. da, SONZA, I. B. Análise de Risco: Um Modelo de Interpretação das Informações Sobre Investimentos em Franquias. ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28. 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

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

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas 2010**. Brasil: IBGE, 2012.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. ENANPAD -

Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32. 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MORRE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Pearson Education, 1998.

LUIZ, Diana Lourenço; MOTOKI, Leandro Yoshio; VILELA, Jeanete Aparecida Alves; URA, Igor Hideaki Neves; LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30. 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.
MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 2006.

MILLER, Patrick. **The Franchise Business Model and The Factors Contributing to its Success**. Department of Economics and Business, Kalamazzo College, 2012.

MINUZZI, Tarcizo Augusto Kuhn; NORO, Greice de Bem; GONÇALVES JÚNIOR, David Lopes; CATTELAN, Verônica Dalmolin. Vantagens e Desvantagens do Investimento em Franquias em Santa Maria/RS. CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 8. 2011. Brasil. **Anais...** Brasil, 2011.

PADILHA, Ana Claudia Machado; SEVERO, Lessandra Scherer; MELLO, F. G.; MATTOS, Paloma de; SLUSZZ, Thaisy. Estratégia de franchising: as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador. **Estudo & Debate**, v. 17, n. 2, p. 79-92, 2010.

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

REDECKER, A. C. **Franquia Empresarial**. São Paulo: Memória Jurídica Editora 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como tornar sua empresa uma franquia**. SEBRAE, 2008. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/como-tornar-sua-empresa-uma-franquia-parte-3/>>. Acesso em 26 abr. 2014.

SIMÃO FILHO, A. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman 2010.

SOBRE OS AUTORES

Kátia Cybelle de Andrade Lopes

Acadêmica do Curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe - UFS

Endereço: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos - Av. Marechal Rondon, s/n Jardim Rosa Elze

Centro de Ciências Sociais Aplicadas 02, 1º andar - CEP 49100-000 - São Cristóvão - SE

Email: katia.cybelle@gmail.com

Maria Elena Leon Olave

Doutora em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP

Professora Adjunta do DAD - Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe - UFS. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPADM/UFS. Coordena o grupo de pesquisa sobre Aglomerações industriais de pequenas e médias empresas.

Endereço: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos - Av. Marechal Rondon, s/n Jardim Rosa Elze

Centro de Ciências Sociais Aplicadas 02, 1º andar - CEP 49100-000 - São Cristóvão - SE

Email: mleonolave@gmail.com

Cassio Roberto Conceição de Menezes

Doutorando em Propriedade Intelectual pelo PPGPI - Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Sergipe. Mestre em Administração pelo PROPADM - Programa de Pós-Graduação em Administração/UFS. Membro do grupo de pesquisa sobre Aglomerações industriais de pequenas e médias empresas.

Endereço: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos - Av. Marechal Rondon, s/n Jardim Rosa Elze

Centro de Ciências Sociais Aplicadas 02, 1º andar - CEP 49100-000 - São Cristóvão - SE

Email: cassiomenezes.32@gmail.com