

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

HESTHER LOUISE LOPES DO NASCIMENTO

**VANTAGENS E DESVANTAGENS CONFORME A PERCEPÇÃO DO
FRANQUEADOR E DO FRANQUEADO, DA ESTRATÉGIA COOPERATIVA DE
FRANCHISING DAS LOJAS DA REDE DE FRANQUIA DON JUAN MODA
HOMEM.**

PASSO FUNDO

2017

HESTHER LOUISE LOPES DO NASCIMENTO

**VANTAGENS E DESVANTAGENS CONFORME A PERCEPÇÃO DO
FRANQUEADOR E DO FRANQUEADO, DA ESTRATÉGIA COOPERATIVA DE
FRANCHISING DAS LOJAS DA REDE DE FRANQUIA DON JUAN MODA
HOMEM.**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz

PASSO FUNDO

2017

HESTHER LOUISE LOPES DO NASCIMENTO

**VANTAGENS E DESVANTAGENS CONFORME A PERCEPÇÃO DO
FRANQUEADOR E DO FRANQUEADO, DA ESTRATÉGIA COOPERATIVA DE
FRANCHISING DAS LOJAS DA REDE DE FRANQUIA DON JUAN MODA
HOMEM.**

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Professor Dra. Cassiana Maris Lima Cruz
UPF - Orientador

Prof
UPF

Prof
UPF

PASSO FUNDO

2017

Dedico este trabalho à minha família que acabo de iniciar, que são meu porto seguro e fonte de motivação. Matheus meu amado companheiro de todas as horas e Murilo, nosso filho que está a caminho.

AGRADECIMENTOS

À minha família e a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, pela ajuda, incentivo, educação e tudo que me proporcionaram e que contribuiu de alguma forma para alcançar este objetivo.

Agradeço também ao meu marido, Matheus que de forma especial me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, ansiedade e nervosismo, que uniu conclusão do trabalho com a espera pelo nosso filho, que está quase chegando. Que desde meu ingresso no curso sempre esteve ao meu lado auxiliando para que fosse possível continuar e finalizar essa etapa tão importante da minha vida. Por todo amor, amparo e carinho, serei eternamente grata e estarei sempre ao seu lado em todos os momentos que precisar.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante, pela amizade que fica e que vou levar por toda a vida, por todos os momentos bons, divertidos e conhecimentos compartilhados ao longo dessa caminhada.

Aos dirigentes das lojas da franquia Don Juan Moda Homem, pela oportunidade de realizar esta pesquisa, principalmente à administração franquadora, Karen e Franco, por todo apoio, parceria e disposição para responder todos meus questionamentos sempre, por terem aberto suas portas para que pudesse desenvolver e concluir este trabalho. Sou imensamente grata.

À minha professora orientadora Dra. Cassiana Cruz, pela ajuda e suporte na orientação. A todos os professores que tive durante o curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no meu desenvolvimento pessoal, em especial a professora Dra. Ana Cláudia Machado Padilha, que além dos ensinamentos, também me auxiliou no projeto desta pesquisa, na escolha do tema e objetivos, agradeço muito pela parceria de sempre.

RESUMO

DO NASCIMENTO, Hesther Louise Lopes. **Vantagens e desvantagens, conforme a percepção do franqueador e do franqueado, da estratégia cooperativa de *franchising* das lojas da rede de franquias Don Juan Moda Homem.** Passo Fundo, 2017. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O presente estudo possui como objetivo geral identificar as vantagens e desvantagens da estratégia cooperativa de *franchising*, pela percepção do franqueador e do franqueado da rede de lojas multimarcas especializada em moda masculina, Don Juan Moda Homem. Para tanto, se faz necessário entender os seguintes elementos essenciais relacionados: a franquia empresarial, características do franqueador e franqueado. Assim foi realizada pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. A população alvo da pesquisa foram os dirigentes das lojas da rede de franquias Don Juan Moda Homem e o franqueador, escolhidos de forma intencional. Neste contexto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para analisar os dados coletados nas entrevistas e questionários abertos. Os principais resultados do estudo baseiam-se na identificação e análise das vantagens e desvantagens do franqueador e franqueado, bem como a comparação entre elas, podendo-se levantar a hipótese se este é um tipo de negócio rentável para ambas as partes. Além disso, fez-se possível identificar características específicas da franquia que se tornaram fatores essenciais na classificação de vantagens e desvantagens.

Palavras chave: *Franchising*. Franqueado. Franqueador. Vantagens desvantagens;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens do franqueador	48
Quadro 2: Desvantagens do franqueador	49
Quadro 3: Vantagens do franqueado	49
Quadro 4: Desvantagens do franqueado	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Identificação e justificativa do problema de pesquisa	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	11
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Empreendedorismo	12
2.2 Estratégias cooperativas	14
2.3 O <i>Franchising</i>	15
2.4 Vantagens do <i>Franchising</i>	17
2.4.1 <i>Vantagens do Franchising ao franqueador</i>	17
2.4.2 <i>Vantagens do franchising ao franqueado</i>	19
2.5 Desvantagens do <i>Franchising</i>	20
2.5.1 <i>Desvantagens do Franchising ao franqueador</i>	20
2.5.2 <i>Desvantagens do Franchising ao franqueado</i>	22
2.6 Aspectos jurídicos	23
3 METODOLOGIA	26
3.1 Delineamento da pesquisa	26
3.2 População e amostra	27
3.3 Coleta de dados	27
3.4 Análise de dados	30
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 Caracterização da empresa	31

<i>4.1.1 Histórico da empresa</i>	31
<i>4.1.2 Diferenciais da empresa</i>	32
<i>4.1.3 Missão, Visão e Valores</i>	32
<i>4.1.4 Abrangência Geográfica</i>	32
<i>4.1.5 Mix de produtos</i>	33
<i>4.1.6 Clientes</i>	33
4.2 Resultados da pesquisa	33
<i>4.2.1 Resultados da entrevista com o franqueador</i>	33
<i>4.2.2 Resultados da pesquisa com os franqueados</i>	40
<i>4.2.3 Síntese dos resultados</i>	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ASPECTOS FORMAIS	56
APÊNDICES	60

1 INTRODUÇÃO

A busca por novos projetos de trabalho é comum entre as pessoas que desejam estabelecer o seu próprio negócio ou fugir dos índices crescentes de desemprego que atualmente o mercado de trabalho apresenta. Segundo Longo (apud ZUBEN, 1996, p. 21) “no século XXI, a maior parte dos profissionais terá trabalho e não emprego”. Isto significa que para empreendedores consigam ser donos do seu próprio empreendimento, será necessário possuírem capacitação e especialização.

Além disso, o contexto atual do mercado empresarial é cada vez mais complexo. O consumidor é exigente e é bem informado sobre o que consome. Assim, a entrada de novos empresários se torna mais difícil, entendendo-se que será necessário um maior conjunto de aptidões, conhecimento sobre o produto oferecido e sua aceitação, além da experiência e competências profissionais, contudo sem a garantia de que será bem-sucedido no negócio.

Assim, novos modelos de negócios se difundem no mercado, que vai desde criar um empreendimento apenas com recursos próprios até aderir a estratégia de *franchising* (ALBERTON, HOFFMANN, 2005).

Entretanto, os riscos do aprendizado em um novo negócio podem ser minimizados por meio da adesão a um sistema de *franchising*, sendo este um modelo de estratégia cooperativa, no qual as empresas buscam para minimizar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências, porém sem fundir ou adquirir outra firma. Em síntese, estratégia cooperativa, é uma estratégia em que as empresas trabalham em conjunto para alcançar um objetivo em comum (HOSKISSON et al, 2009).

No *franchising*, há um sistema de franquia, sempre que existir um acordo contratual entre duas empresas onde o franqueador tem o dever de conceder ao franqueado o direito de vender seu produto ou fazer negócios utilizando sua marca dentro de local e prazo determinado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Portanto, o que incentiva esse sistema é o encontro de interesses entre o franqueador e o franqueado, sendo um meio de expansão dos negócios, já que é um empreendimento de menor risco para o franqueado, levando em conta *know-how* sobre produção, produto, consumidor, logística, à tecnologia já determinada e a uma marca já firmada e bem-sucedida. Desse modo, empresas já consolidadas vêm se expandindo e com isso além de suportar novos empreendedores, geram crescimento socioeconômico microrregional (PADILHA, et al, 2010)

Dada às especificidades dessa relação de negócio e a importância socioeconômica que se tem percebido no desenvolvimento de franquias, a proposta do estudo desenvolvido é

demonstrar quais as principais vantagens e desvantagens da adoção da estratégia cooperativa de *franchising*, percebidas pelos franqueados e pelo franqueador da rede de franquias multimarcas especializada no segmento moda masculina, Don Juan Moda Homem.

Neste primeiro capítulo são apresentados os problemas de pesquisa e os aspectos relevantes na caracterização do sistema de franquias bem como a justificativa e contribuições a cerca do tema escolhido.

1.1 Identificação e justificativa do problema de pesquisa

A qualidade e a profissionalização dos negócios franqueados fizeram com que o sistema de *franchising* assumisse uma posição de destaque na economia nacional (PADILHA et al, 2010). Porém, cabe destacar que o *franchising*, como qualquer outra atividade econômica, é um sistema que somente avança quando todas as partes envolvidas são beneficiadas, incluindo fornecedores e principalmente consumidores.

Além disso, “O *franchising* é uma opção estratégica cada vez mais popular em base global, responsável por 40% do volume de vendas a varejo nos Estados Unidos, 32% na Grã Bretanha, 25% na Austrália e 24% no Brasil” (HITT, 2002).

Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (2017) o desempenho do *franchising*, em faturamento é de R\$ 151,2 bilhões em 2016, com crescimento de 8,3% em relação ao ano anterior. A projeção para 2017, é que o número aumente de 7 a 9%.

Conforme a Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994, para que ocorra a efetivação do sistema de *franchising* é necessária à união de três elementos fundamentais: a franquia empresarial, o franqueador e o franqueado. A franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso, associado ao direito de distribuição exclusiva dos produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional, desenvolvidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ser caracterizado vínculo empregatício.

O franqueador é pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do *know-how* por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles pelo uso deste sistema (SEBRAE, 2016). Sendo assim, “o franqueado é a pessoa física ou jurídica que adquire a franquia, cuja finalidade está na distribuição do objeto da franquia” (CRUZ, 1993, p. 28).

Dessa forma, o presente trabalho poderá contribuir para que empreendedores, que buscam realizar seus sonhos através de um novo negócio, obtenham mais informações atuais sobre essa estratégia cooperativa, bem como análise das vantagens e desvantagens do sistema, tanto para quem quer ser franqueado e minimizar riscos pertinentes a um novo negócio, como aquele empresário que quer expandir seu negócio sem arcar com todos os custos. Também poderá auxiliar a quem pesquisa na tomada de decisão ou reflexão sobre esse modelo de negócio. Ainda, a maioria do conteúdo bibliográfico à cerca do assunto, é bem antigo, dessa forma o trabalho servirá para atualização para quem busca esta temática, tanto universitários quanto outros interessados.

Enfim, considerando todos os aspectos apresentados sobre o sistema de franquias e destacando a representatividade socioeconômica para o país, com relação à expansão de empresas consolidadas e abertura de novos empreendimentos, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais as vantagens e desvantagens, conforme a percepção do franqueador e do franqueado, da estratégia cooperativa de franchising das lojas da franquia Don Juan Moda Homem?**

1.2 Objetivos

Apresentam-se aqui os objetivos que serviram de base para a consistência da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as vantagens e desvantagens da estratégia cooperativa de franchising das lojas da franquia Don Juan Moda Homem, pela percepção do franqueador e do franqueado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a estratégia cooperativa do tipo *franchising*;
- b) Identificar as vantagens do *franchising* conforme franqueador e franqueado;
- c) Identificar as desvantagens do *franchising* pela percepção do franqueador e franqueado;
- d) Relacionar as vantagens e desvantagens do franqueador e franqueado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta revisão de literatura vem basear este estudo, através de uma abordagem bibliográfica e com base em materiais científicos já publicados sobre o assunto. Os aspectos que serão enfatizados a seguir são sobre empreendedorismo, estratégias genéricas, bem como teoria sobre o *franchising* e conceitos derivados do assunto.

2.1 Empreendedorismo

Os novos negócios contribuem para a geração de empregos. O empreendedorismo tem papel de especial importância na dinâmica de crescimento da economia, possibilitando o desenvolvimento de habilidades empresariais e o progresso da região em que estão inseridos. Dessa forma a figura do empreendedor é colocada como um dos grandes responsáveis por esses aspectos.

Para Peter Drucker (1987) o empreendedor é um indivíduo que identifica e explora oportunidades administrando recursos na forma de uma empresa autônoma, comprometendo-se pessoalmente com resultados e assumindo os riscos financeiros.

No ponto de vista de Leite (1991) o empreendedor nato é aquele que possui aguçada sensibilidade econômica para identificar oportunidades de mercado, procurando satisfazer os desejos do consumidor simultaneamente com a satisfação de suas próprias necessidades de realização profissional.

Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997) os empreendedores ensejam uma recompensa, não apenas pelo tempo e dinheiro investidos, mas também pelos riscos assumidos de operarem seus próprios negócios. De acordo com os autores, os empreendedores incitam o desenvolvimento econômico, sendo reconhecidos como seres ousados que assumem riscos indispensáveis em uma economia produtiva.

Em contrapartida, o empreendedor deve estar ciente sobre as barreiras que serão encontradas ao longo do caminho de inserção no mercado almejado. Leite (1991) considera que o empreendedor descobrirá obstáculos inevitáveis de ordem jurídica, tecnológica, econômica, financeiras entre outras. O autor ainda diz que “o elevado número de novos negócios, produtos ou serviços lançados no mercado que fracassaram são atribuídos à ausência de planejamento ou fatores externos de política econômica do país.” Porém destaca que o fracasso não pode ser somente atribuído a fatores externos e intervenções político-econômicas, mas sim ao próprio despreparo e falta de espírito empreendedor.

Pesquisas sobre empreendedorismo são anualmente feitas pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), e permitem identificar os fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora, em cada país. Segundo a Pesquisa GEM 2016, o empreendedorismo segue em alta, mas ainda há um nível elevado de empreendimentos por necessidade, por causa da conjuntura econômica difícil.

A seguir é apresentada a figura dos principais fatores limitantes para a abertura e manutenção de novos negócios segundo empreendedores.

Figura 1: Principais fatores limitantes para a abertura e manutenção de novos negócios segundo os empreendedores

Fatores	% de empreendedores			
	Nascentes	Novos	Estabelecidos	Total de empreendedores
Acesso a recursos financeiros (empréstimos ou financiamentos)	60,2	60,0	57,6	58,6
Educação fundamental, médio ou superior	1,7	1,5	1,9	1,8
Entendimento da população brasileira sobre iniciativas empreendedoras	4,4	0,3	1,1	1,4
Estrutura tecnológica dos meios de comunicação (cobertura telefônica, acesso internet)	1,5	1,4	0,9	1,2
Formação e capacitação de mão de obra	6,7	4,9	4,1	5,0
Fornecimento de água e energia, rede de esgoto e coleta de resíduos sólidos	1,5	0,9	1,2	1,0
Legislação e impostos (leis e carga tributária)	40,3	42,7	49,3	44,8
Mercado dominado por grandes empresas	13,0	7,7	5,6	7,6
Programas de orientação para criar ou manter um negócio	6,3	4,1	8,3	6,3
Serviços de apoio especializados (contador, consultor, advogado, etc.)	2,4	2,2	1,1	1,8
Sistema de transporte (estradas, rodovias, portos)	0,0	1,1	0,3	0,6
Outro	19,5	5,4	9,2	9,6
Nenhum	0,0	3,1	1,9	2,1
Não Sabe	1,7	8,0	6,1	6,1

Fonte: GEM Brasil 2016.

A aspiração de empreender e administrar seu próprio negócio, sem correr os riscos pertinentes ao empreendedorismo inovador, pode ser alcançada por meio de estratégias, entre elas o foco do estudo, a estratégia cooperativa de franchising, na compra de uma unidade franqueada de produtos ou serviços, conforme o perfil do empreendedor.

Diante dos aspectos apresentados, percebe-se a necessidade de o empreendedor estar preparado para os riscos pertinentes de um novo negócio, principalmente neste mercado tão competitivo o qual sofre mudanças em ritmo acelerado, o qual apresenta a necessidade de

novos produtos e serviços mão de obra qualificada, novas tecnologias, qualificação contínua do profissional. Uma forma de reduzir as incertezas sobre um novo negócio é a adoção de uma estratégia bem elaborada, o que pode possibilitar o empreendedor alcançar seu desejo de abrir e gerenciar seu próprio negócio, sem correr os riscos pertinentes a um novo empreendimento.

2.2 Estratégias cooperativas

Hoskisson et al (2009), enfatiza que a estratégia cooperativa ocorre quando as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum. As empresas que usam essa estratégia unem seus recursos e capacidades a fim de criar uma vantagem competitiva.

A cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de várias necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladas.

Conforme Amato Neto (2000), entre essas necessidades destacam-se: combinar competências e utilizar *know-kow* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Uma estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva, selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 154).

Aliança estratégica é um tipo de estratégia cooperativa. Segundo Hitt, alianças estratégicas são parcerias entre empresas que combinam recursos, competências essenciais e capacidades a fim de projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

Ainda, Barney e Hesterly (2011), definem que uma aliança estratégica, existe sempre que duas ou mais empresas independentes cooperam no desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços. Afirmam ainda, que a maneira de criação de valor dessa forma de estratégia, se dá através da exploração das oportunidades e neutralização de ameaças.

As mais importantes oportunidades possíveis de serem exploradas nas alianças estratégicas e também maneiras pelas quais as alianças estratégicas criam valor, de acordo

com Barney e Hesterly (2011) são explorar economias de escala, aprender com os concorrentes, gerenciar riscos e compartilhar custos, criar um ambiente competitivo e favorável a um desempenho superior, facilitar o desenvolvimento de padrões tecnológicos, facilitar o conluio tácito, facilitar a entrada ou saída, entrada de baixo custo em novos setores e novos segmentos do setor, saída de baixo custo em novos setores e novos segmentos do setor, gerenciar a incerteza e entrada de baixo custo em novos mercados.

Eiriz (1999) considera a respeito dos tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial, a do tipo *franchising*, a qual ocorre quando uma empresa (franqueador) confere a outra (franqueado) o direito de utilizar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado contrato condicionado através de um contrato.

2.3 O *Franchising*

O anseio de abrir o próprio negócio, ser o próprio chefe e sem correr os riscos do aprendizado pode ser alcançado através da adesão a um sistema de franquia de produtos ou serviços.

A expressão *franchising*, usada pelos americanos, tem origem na língua francesa. Em francês arcaico, a palavra “Franc” outorga de um privilégio (DAHAB, 1996). Na Idade Média, os habitantes de uma cidade *franche* ou *franchise* tinham o privilégio e autorização para livre circulação de pessoas e bens. Essa atividade se extinguiu no fim da Idade Média, porém com a carência de criação de um novo sistema de distribuição, depois da Segunda Guerra Mundial, em 1950, essa expressão ressurgiu quando milhares de ex-soldados realizaram o sonho de abrir seus próprios negócios, quando retornaram para os Estados Unidos (DIUNA, 2000).

Em conformidade com Franklin *et al.* (2005), a franquia emergiu como uma maneira de desenvolvimento comercial e de distribuição, baseada na integração parcial, em uma instituição econômica padronizada, de empresários independentes que contraíram privilégios da exploração local de seu sistema de comercialização de uma empresa pioneira, mediante devido pagamento.

Além disso, o *franchising* é uma alternativa de diversificação, considerada uma aliança estratégica, com base em um contrato. Formalmente, uma franquia “é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua

marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001, pg.380).

Para definir *franchising*, se faz necessário padronizar os termos utilizados para entendê-los adequadamente, com o propósito da melhor compreensão de um todo:

- **Franchising ou franquia:** é o ato de franquear de acordo com Leite (1991). É um sistema de distribuição em que um fornecedor concede a outra parte interessada o direito de comercializar seus produtos, durante um período de tempo e numa região específica, em conformidade a condições e termos pré-estabelecidos. (PLÁ, 2001). Além disso, Schwartz (2008) enfatiza que:

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 semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador mediante remuneração direta ou indireta sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (SCHWARTZ, 2008, p. 27).

- **Franqueador:** “o conceito exato de franqueador indica aquele que outorga, ou que concede o direito de uso de sua marca a outrem.” (LEITE, 1991). O autor ainda refere que o franqueador é aquele que detém a marca e o know-how e comercialização de produto, que cede por meio de um contrato os direitos de uso, oferecendo assistência técnica-operacional e administrativa na composição e gerenciamento do negócio. Franqueador é a pessoa jurídica que desenvolve e outorga a franquia a terceiros (franqueados), conhecimentos e sistemas que desenvolveu, permitindo o uso da marca (FRANKLIN et al. 2005) .
- **Franqueado:** é a pessoa física ou jurídica que obtém a franquia, cujo propósito está na distribuição do objeto da franquia, aquele que recebe a licença ou a concessão do direito de uso da marca (PLÁ, 2001). Em conformidade com Leite (1991), “o conceito de franqueado indica aquele que recebe a outorga, ou melhor dizendo, aquele que recebe a licença ou concessão do direito de uso da marca.” Franqueado é aquele que adquire a franquia, a concessão para implantar, operar e administrar o negócio, comercializando os produtos e serviços autorizados pelo franqueador (FRANKLIN et al. 2005).
- **Franquia:** A franquia “denomina o sistema como um todo. Utilizamos a franquia para designar a tipologia adotada como um sistema de distribuição avançado.” (LEITE, 1991).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o franqueador dá assistência na instalação, divulgação e operação do negócio, ainda oferece, mediante contrato, o uso de seu know-how e

principalmente, de sua marca estabelecida, capaz de atrair clientes. Ao franqueado, em contrapartida, cabe observar sempre a unidade franqueada fazendo os investimentos iniciais para instalação de sua unidade, até que esta atinja o ponto de equilíbrio, no qual se igualam receitas e despesas, se tornando autossustentável.

Essa união de interesses impulsiona o sistema de *franchising* no Brasil e no mundo, expandindo empresas já consolidadas (as franqueadoras), desenvolvendo o espírito empreendedor em muitas novas pequenas empresas (as unidades franqueadas), e gerando os empregos necessários a economia. “O *franchising* contribuiu para o desenvolvimento de muitas e pequenas empresas de sucesso” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, pg. 124). As franquias são um dos principais meios de crescimentos de algumas empresas, pois auxilia as empresas a crescerem mais rapidamente e a construírem suas marcas.

Percebe-se, então que o empresário ao formar uma rede de franquias, tem a oportunidade de criar um ambiente adequado para comercializar seus produtos e serviços, fazendo com estes cheguem ao consumidor mais rapidamente de maneira mais vantajosa, tendo os custos de expansão minimizados, assim aumentando a probabilidade de sucesso, com relação a novos negócios totalmente independentes. Ainda sim, o sucesso da franquias, exige empenho, perspicácia e investimento no negócio. (PADILHA et al, 2010).

2.4 Vantagens do *Franchising*

É evidenciado a seguir algumas das vantagens do *franchising*, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, em função das características já expostas do sistema.

2.4.1 Vantagens do *Franchising* ao franqueador

O franqueador é aquele que é o dono da marca, do produto de comércio. Através do contrato de *franchising*, é possível que o mesmo adentre em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, dessa forma conta com o franqueado, para usufruir de seu trabalho e conhecimento sobre a região que irá atuar (MOREIRA; RAMOS, 2004).

Em meio às muitas vantagens que estão exponencialmente associadas ao sistema de franquias, alguns autores enfatizam as principais vantagens em relação ao franqueador. São elas:

- **Rapidez na expansão:** o franqueador, por meio de canais de distribuição podem atingir os

mais diversos pontos de vendas, com o mínimo de custos pelo fato que cada unidade franqueada arca com as despesas gerais (FILHO, 1997). Ainda, conforme Dahab (1996, p.10) o sistema de *franchising* é uma maneira específica de gestão empresarial que tem sido empregada como um mecanismo eficiente de expansão de pequenas e médias empresas.

- **Notoriedade da marca:** cada ponto de venda funciona como uma combinação entre "outdoor" e "showroom", assim a marca fica mais fortalecida, e os franqueados trabalham em sua localidade para torná-la mais forte e competitiva. Com a expansão da rede, e com a abertura de novos mercados, a marca passa a atingir maior número de pessoas, tornando-se notória e popular, tornando fácil o consumo e a procura por novos *franchises* (PINTO, 2004).
- **Aumento de rentabilidade:** o franqueador beneficia-se dos recursos financeiros do seu franqueado, para expandir a sua rede de distribuição, que irão custear a instalação das unidades por sua conta, através dos investimentos em ativo fixo (LEITE, 1991).

Redução de custos: A tendência é que os diversos custos relativos à operação do sistema de *franchise* passem a ser reduzidos de acordo com o aumento dos participantes, pelos quais o rateio dos gastos entre é realizado. O franqueado passa a automaticamente, buscar formas novas de economia, a partir do momento que se torna proprietário do seu ponto de fabricação ou vendas, auxiliando nos programas de redução de custos da rede (FILHO, 1997).

- **Maior cobertura geográfica:** a ampliação da rede de franqueado proporciona aumento da cobertura geográfica acrescentando novos territórios, dessa forma, possibilitando a ocupação de espaços em mercados novos. Diante disso, seria irrealizável a administração e operação direta de unidades distribuídas por um país com extensão como a do Brasil (LEITE, 1991).
- **Ausência de relação empregatícia:** apesar a assistência, a orientação e o know-how do franqueador, a administração das unidades franqueadas, ficará a incumbência dos mesmos. O franqueador não assumirá despesas trabalhistas, impostos, folha de pagamentos, encargos entre outros, pois existe independência jurídica e financeira entre o franqueador e sua rede de franqueados, dessa forma as responsabilidades de administração do negócio passam o ser exclusivamente dos franqueados em suas respectivas unidades. (FILHO, 1997).
- **Motivação maior dos franqueados:** é notória a grande motivação do indivíduo, da qual o êxito do negócio decorre do seu próprio trabalho e competência. O anseio por aumento de seus lucros e orgulho do franqueado por ser dono do próprio negócio contribui para que ele se sinta mais motivado a se empenhar e trabalhar com maior eficiência. (LEITE, 1991).
- **Maior participação no mercado:** o crescimento da rede de franqueados ampliará o volume de vendas do produto, bem como a participação no mercado. Isso também possibilitará, se

desfazer de estoques circunstanciais ou até mesmo utilizar a capacidade ociosa em determinados períodos ou quando há sazonalidade dos produtos. (FILHO, 1997).

O empresário, ao constituir uma franquia bem estruturada, tem a chance de gerar um ambiente adequado e favorável para comercializar seus produtos e serviços, com maior rapidez e vantagem para si, aumentando a notoriedade da marca, além de receber um valor mensal pelo uso da mesma. Sendo possível destacar-se diante dos concorrentes.

2.4.2 Vantagens do franchising ao franqueado

O franqueado é quem adquire a franquia e desenvolve o negócio em alguma localidade. Este obtém conhecimentos necessários para instalação, operação e gestão do negócio o qual na prática possui modelo testado e aprovado, em um sistema de franchising estruturado adequadamente (MOREIRA; RAMOS, 2004).

São consideradas com principais vantagens ao franqueado, segundo a doutrina:

- **Prestígio da rede franquadora:** o franqueado terá a ampla vantagem de adentrar num negócio do qual a reputação já foi atestada com êxito, pelo próprio franqueador (FILHO, 1997).
- **Pesquisa e desenvolvimento:** o franqueado não arcará com despesas na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, pois estas caberão ao franqueador, que fará testes em suas unidades antes de introduzi-los na rede, buscando nichos de mercado e entender o que os clientes desejam (LEITE, 1991).
- **Sistema já testado:** o franqueado terá vantagem de começar no negócio, desfrutando das facilidades de um processo já determinado. Sendo este, já elaborado pelo franqueador, com produtos/serviços experimentados, com qualidade e aceitação já comprovada (FILHO, 1997).
- **Plano de negócio:** de acordo com Simões (2017) contar com a experiência do franqueador, no que diz respeito ao plano de negócio já pré-estabelecido, pode facilitar muito na abertura de um novo negócio. “Muitas vezes o empreendedor não tem tempo nem habilidade para definir todos os fatores que podem interferir no negócio antes de se abri-lo” (SIMÕES, 2017).
- **Maior chance de sucesso:** o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do sistema *franchising*, cujo franqueador já possui uma rede própria de distribuição e consagrada no mercado (LEITE, 1991).
- **Maior lucratividade:** o franqueado terá maior índice de lucratividade do que um comerciante independente conseguirá obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à

implantação da sua unidade, permitindo financiar parte dessas despesas, com as entradas de suas vendas, equilibrando seu capital de giro (LEITE, 1991).

- **Economia de escala:** todos os custos de propaganda serão divididos entre os integrantes da rede franqueada, o fundo de publicidade arrecadado entre estes, a fim de financiar as despesas de propaganda e publicidade, será investido dentro de um plano de marketing em benefício de toda a rede (PINTO, 2004).
- **Independência do seu negócio:** o franqueado é independente jurídica e financeiramente quanto ao franqueador, sendo pessoas jurídicas diferentes. Este possui razão social própria, devendo apenas usar o nome fantasia da franquía, qual seja marca e logotipo. Ainda sim, todas as operações financeiras serão obrigação individual de cada unidade franqueada (LEITE, 1991).
- **Assistência permanente:** devido ao suporte prestado pelo franqueador ao franqueado, os riscos de insucesso deste são minimizados, isso por que o franqueado vai dispor de toda assistência necessária para iniciar o novo negócio, não precisando assim o franqueado possuir quaisquer experiências anteriores. (PINTO, 2004).

As chances de sucesso de uma franquía podem ser maiores do que a de um negócio independente, por consequência da transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado, as quais serão fundamentais para o desenvolvimento adequado do negócio. Mas cada franqueado deverá ser responsável pela boa gestão do negócio para obter o sucesso almejado.

2.5 Desvantagens do *Franchising*

Como qualquer outro tipo de negócio, além das vantagens que o sistema de *franchising* apresenta, também existem as suas desvantagens, tanto para o franqueador como para o franqueado, as quais serão enfatizadas a seguir, de acordo com alguns autores.

2.5.1 Desvantagens do *Franchising* ao franqueador

São desvantagens do franqueador:

- **Risco de desistência:** O franqueado tem como principal motivação para permanecer no negócio o lucro e sua realização profissional diante de seu próprio negócio. Este ainda poderá

cogitar a desistência conforme julgar-se lesado, no caso de queda da sua rentabilidade de sua franquia, sendo esta não estimada nos cálculos de retorno de investimento. O franqueado tem como principal motivação para permanecer no negócio o lucro e sua realização profissional diante de seu próprio negócio. (LEITE, 1991).

- **Problemas de inadequação:** o franqueador deve prestar grande atenção ao processo de recrutamento e seleção de seus franqueados, sendo o espírito empreendedor uma condição imprescindível para o sucesso do sistema. Pode acontecer de o franqueado se mostrar incapaz para operar o *franchising*, aspecto que influenciará na produtividade e resultados financeiros (FILHO, 1997).
- **Perda de padronização:** o franqueador necessita manter severo controle sobre os produtos ofertados pela rede franqueada, afim de que sua marca e foco de mercado não sejam distorcidos. A perda de padronização, e conseqüentemente descaracterização do sistema de *franchising*, acontecerá apenas em redes que não preservarem um controle rígido sobre os produtos oferecidos (LEITE, 1991).
- **Indisciplina do franqueado:** um dos aspectos que são capazes de causar a indisciplina do franqueado é o inconformismo com o cenário de dependência comercial, situação esta, de livre escolha do franqueado (FILHO, 1997).
- **Perda parcial do controle:** à proporção se aumenta a distância entre as unidades franqueadas e os controles não forem instituídos devidamente, ocorrerá uma perda parcial do controle sobre os atos de seus franqueados (LEITE, 1991).
- **Perda da liberdade:** o franqueador é privado parcialmente quanto á realização de alterações significativas em características básicas em seu negócio, assim como a liberdade de inserir na rede, novas linhas de produtos sem consentimento prévio (LEITE, 1991).
- **Perda do sigilo:** há perda parcial do sigilo nos conhecimentos concedidos aos franqueados, conforme o franqueador for transmitindo seu *know-how* ou *know-why* para os franqueados (LEITE, 1991).
- **Maiores custos de formatação:** conforme maior a quantidade de unidades franqueadas, maior será a necessidade de manutenção dos sistemas de controle. LEITE (1991; p.49) diz que “os custos de formatação de um Sistema de Franquia moderno, são consideráveis na razão direta da qualidade dos sistemas, métodos e procedimentos adotados”.
- **Rentabilidade baixa:** o retorno sobre o investimento para o franqueador é bom na maioria dos casos, em função do menor risco financeiro, os recursos pagos pelos franqueados para instalação, operação e manutenção dos pontos de vendas. Embora exista uma lucratividade

maior nas lojas gerenciadas pelo franqueador (FILHO, 1997). A rentabilidade baixa de uma unidade, pode se verificar se comparando com outras da mesma rede. (FILHO, 1997).

2.5.2 Desvantagens do Franchising ao franqueado

O franqueado é responsável pelo seu negócio, possuindo independência jurídica e financeira. O que significa que fica encarregado pelos funcionários, custos e despesas inerentes ao desenvolvimento do negócio, tendo autonomia comercialização dos produtos.

Portanto, são desvantagens do franqueado:

- **Taxas de franquia:** diversas taxas recaem sobre o franqueado, inviabilizando o negócio, caso não for compatível com os valores de mercado (LEITE, 1991). Segundo Filho et. al. (2013, p.134) “quando o ponto de equilíbrio não é alcançado logo a partir dos primeiros meses da operação, há franqueados que acham justo ficarem isentos de royalties e taxa de publicidade”. Dessa maneira, o pagamento da taxa de *royalties* é capaz de se tornar um empecilho na relação entre franqueador e franqueados.
- **Autonomia parcial:** a limitação da autonomia deve ser analisada pelo empreendedor que pretende se associar a uma rede de franquia antes de aprovar o contrato a fim de atingir o objetivo do seu negócio. Pois este será intimamente ligado a toda rede de franquia e ao franqueador, na qual para que todos obtenham sucesso, uma dependerá do outro (FILHO, 1997).
- **Localização forçada:** é pressuposto, que o franqueado tenha realizado um estudo pleno sobre a localização das unidades franqueada para comercialização de seus produtos, sendo assim, este é o responsável final pela localização do novo ponto de venda (LEITE, 1991).
- **Distribuição calculada:** de acordo com o contrato de *franchising*, o franqueado é possibilitado a comprar e vender produtos da linha do franqueador ou licenciado, limitando assim a atividade empresarial (FILHO, 1997).
- **Maiores controles:** em relação aos maiores controles:

Em um sistema de Franquia Formatada, os controles sobre as operações do franqueado são constantes e permanentes. Muitas vezes, a auditoria do sistema detecta falhas no cumprimento das obrigações por parte do franqueado que poderão acarretar aborrecimentos mútuos. Além de controles financeiros e contábeis sobre as suas vendas para efeitos de pagamento de royalties e fundo de publicidade, o franqueado sofrerá controles e revisões periódicas sobre suas operações, em relação a políticas, aos procedimentos e as normas convencionadas (LEITE, 1991, p.58 e p.59).

- **Desamparo na insolvabilidade:** grande parte dos contratos de *franchise* possui a cláusula de rescisão sem caso de concordata do franqueado (FILHO, 1997).
- **Risco de descumprimento do contrato:** franqueador e franqueado têm de resolver casos de insatisfação, caso expectativas contratuais não sejam atendidas pela administração incompetente do franqueador, através de opções que não descaracterizem o sistema (LEITE, 1991).

2.6 Aspectos jurídicos

Segundo a Di Pietro (2012) no Brasil a Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, disciplina o *franchising*, limitando a conceituá-lo e estabelecer os requisitos a serem considerados na Circular de Oferta de Franquia, sendo esta obrigatoriamente viabilizada ao interessado em se tornar franqueador.

A autora ainda descreve as características comumente apontadas para franquias, as quais são:

- A) A franquia é concedida por meio de contrato, como modalidade de concessão entre empresas;
- B) Pelo contrato, o franqueador, outorga ao franqueado a licença de uso de marca para que este produza ou distribua determinados bens ou preste serviços específicos, conforme métodos do franqueador, sendo este, normalmente acompanhado de prestação de assistência técnica no contrato.
- C) É fundamental a transferência de *know-how* para o franqueado, através habitualmente de manuais e estágio de treinamento e formação.
- D) Em regra, o franqueado remunera o franqueador, não só pelos produtos que ele virá a adquirir para revenda, mas também pelo direito de uso da marca, pelo fornecimento de tecnologia e assistência técnica.
- E) O franqueado fica sujeito a controle por parte do franqueador, no que diz respeito a correta aplicação de seus métodos.
- F) O franqueado, embora tenha personalidade jurídica própria, assume, no campo mercadológico, o nome do franqueador.
- G) O sistema de franquia, corresponde a um movimento inverso ao da integração de empresas, porque o franqueado mantém sua personalidade jurídica própria e assume responsabilidade comercial pelo negócio.

H) A franquia pode ter por objeto a distribuição de produtos ou de serviços ou a produção de bens.

As características básicas da relação entre o franqueador e o franqueado são acionadas ao contrato de franquia, que, por sua vez, é um documento bastante complexo. Com base na importância referente à base legal para o negócio franqueado, nenhum contrato de franquia deve ser assinado pelo franqueado sem aconselhamento jurídico. “De fato, muitos franqueadores reputados insistem para que o franqueado tenha aconselhamento jurídico antes de assinar o contrato. Um advogado seria útil na previsão de problemas e para apontar aspectos do contrato de franquia aos quais se poderia fazer objeção” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 122).

“Ao contrário de muitos acordos comerciais, a franquia é regida com rigor por contratos elaborados e formais” (COUGHLAN et al., 2012, p. 410).

Existem cláusulas essenciais para caracterização do contrato de franquia, as quais são em relação ao prazo do contrato, localização e território de atuação, taxas de franquia, direito de venda da franquia e extinção ou cancelamento do contrato.

O prazo do contrato é determinado comumente variando de 1 a 5 anos, contudo as partes podem prorrogar o prazo e em certos casos o contrato pode ser rescindido antes de findo prazo. A cláusula sobre o território é essencial para que se saiba onde o franqueado pode atuar em regra também se discute a localização, que é o lugar onde o franqueado se estabelece, mas são feitos estudos encarando o ponto comercial sob todos os seus aspectos como: facilidade de estacionamento, vizinhança, proximidade de bancos, transportes, facilidades de acesso, até mesmo as horas em que há maior influência de pessoas (MARTINS, 1999, p. 493).

Em relação às taxas de franquia, estas são pertinentes devido à utilização e proveito da marca do franqueador, inclusive seu logotipo e propaganda. Desse modo, no tocante ao direito de venda do negócio ao franqueado, este é autônomo e independente do franqueador, portanto pode vender seu negócio livremente, no entanto, se o franqueador não estiver de acordo, o comprador não poderá utilizar de sua marca. Por fim, as cláusulas relativas ao cancelamento ou a extinção do contrato têm de esclarecer os motivos que podem causar esta extinção (MARTINS, 1999).

Um dos aspectos mais importantes do contrato é a cláusula relacionada ao término e transferência da franquia. Nessa direção, alertam Longenecker, Moore e Petty:

Evidentemente, é razoável que o franqueador tenha proteção legal, caso o franqueado não alcance um nível satisfatório de operações ou não mantenha padrões satisfatórios de qualidade. Entretanto o franqueado em perspectiva deve evitar cláusulas de contrato que contenham políticas de cancelamento estritas demais. Do

mesmo modo, os direitos do franqueado de vender o negócio a terceiros devem ser claramente estipulados. Qualquer franqueador que possa restringir a venda do negócio pode estipular a propriedade do negócio a um preço não razoável. O direito do franqueado de renovar o contrato depois que o negócio foi montado, obtendo um nível operacional de sucesso, também deve ser estabelecido claramente no contrato (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997, p.122,123).

O contrato de franquia termina, pelo vencimento do prazo convencionando entre as partes, ou a qualquer momento, pelo desejo recíproco dos contratantes, como ocorre geralmente. Quando uma das partes não cumprir com as obrigações previamente assumidas no contrato, pode ocorrer a extinção no durante sua vigência (MARTINS, 1999).

O sistema de *franchising* contém particularidades, assim como qualquer empreendimento. O contrato é têm base na outorga do uso da marca, utilização de um modelo de negócio ou *know-how* produzido pelo franqueador. Ainda, há cuidado em relação ao preço de comercialização dos produtos ou dos serviços que serão prestados, que deverão ser padronizados quanto ao público consumidor, o franqueado dessa forma não poderá alterá-lo para benefício próprio.

3 METODOLOGIA

Na compreensão de Ludke e André (1986), para desenvolver uma pesquisa é preciso promover um confronto entre dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico. A pesquisa é composta de um procedimento racional e sistemático, do qual objetivo é disponibilizar respostas aos problemas sugeridos pelo desenvolvimento cuidadoso de métodos e técnicas (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1 Delineamento da pesquisa

O objetivo do estudo foi identificar as vantagens e desvantagens da estratégia cooperativa de *franchising* das lojas da franquía Don Juan Moda Homem, conforme percepção do franqueador e do franqueado.

Para que fosse possível alcançar o objetivo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório. De acordo com Gil (1999), a pesquisa é a que possui menor rigidez na elaboração e é desenvolvida com o propósito de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Além disso, para Diehl e Tatim (2004) a finalidade da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, uma vez que envolve o levantamento bibliográfico e documental, com pessoas que dispõem experiência prática sobre o problema pesquisado e a análise de exemplos que incitem o entendimento.

Quanto ao problema de pesquisa, utilizou-se como abordagem a pesquisa qualitativa e, acerca do assunto disciplinam Diehl e Tatim (2004) que estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e na interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de tal grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Conforme Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados, apresenta também uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. Tem como principais vantagens: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Segundo o procedimento técnico foi realizado um estudo de caso, com escolha intencional. Através da aplicação de um roteiro preestabelecido, foram realizadas entrevistas estruturadas

e questionários com questões abertas aos dirigentes da empresa franqueadora e com os franqueados da loja Don Juan Moda Homem.

3.2 População e amostra

População é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito as variáveis que se pretende levantar. Amostra é uma porção ou parcela da população conveniente selecionada. Para a amostra não probabilística não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo a mesma ser feita de forma intencional, quando o pesquisador se dirige a determinados elementos considerados típicos da população que se deseja estudar. Apresenta maior limitação no que diz respeito à generalização dos resultados (DIEHL; TATIM, 2004).

Dessa forma, foi pesquisada a população total alvo, composta pelo dirigente da empresa franqueadora e os franqueados, sendo oito no total, das lojas especializadas no segmento masculino, Don Juan Moda Homem, com o intuito de analisar as vantagens e desvantagens do *franchising*, tanto pela percepção do franqueador quanto do franqueado.

Os critérios analisados para escolher essa empresa foram: a relevância do negócio e localização das lojas e matriz, sendo que a primeira loja foi a de Passo Fundo, e após foi expandindo para outras cidades até o estado de Santa Catarina, contando atualmente com 18 lojas.

As informações obtidas nas entrevistas são privativas dos sujeitos da pesquisa. Portanto os nomes dos respondentes estão preservados, a cada um deles atribuiu-se uma letra para que fosse possível diferenciá-los no momento da análise, quais sejam: A, B, C, D, E, F, G e H.

3.3 Coleta de dados

Para a obtenção dos objetivos determinado neste estudo, a realização da pesquisa compreendeu a coleta de dados primários e secundários. A respeito dos dados primários, o estudo foi desenvolvido no segundo semestre do ano de 2017.

A coleta deu-se através de entrevistas e aplicação de questionário aberto, sendo um com o dirigente da empresa franqueadora e outro com os oito franqueados da Don Jan Moda Homem. A entrevista e o questionário aberto foram pré-estruturados, realizados a partir de um formulário pré-elaborado. Sendo realizado com pessoas selecionadas de acordo com um

plano, seguindo roteiros previamente estabelecidos, onde as perguntas feitas foram predeterminadas.

Para a coleta de dados sobre o assunto, foi utilizado o método de entrevistas, forma de coleta de dados primários, pois é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamentação de investigação nos mais diversos campos. E também para alguns franqueados, foi utilizado o questionário aberto, o qual permite que o indivíduo responda livremente, usando linguagem própria e assim possa expor opiniões (DIEHL; TATIM, 2004).

A entrevista foi previamente estruturada, realizada a partir de um formulário elaborado. Sendo realizado com pessoas selecionadas de acordo com um plano, seguindo roteiros previamente estabelecidos, onde as perguntas feitas foram pré-determinadas. Foi preparado um roteiro de entrevista para os franqueados, composto por dezoito perguntas abertas. O roteiro para o franqueador conteve dezenove perguntas, organizadas através de categorias de análise determinadas a priori que se desdobraram entre vantagens e desvantagens do *franchising*, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, os quais emergiram a partir da revisão da literatura, quais sejam:

a) As vantagens na percepção do franqueador (FILHO, 1997; DAHAB, 1996; PINTO, 2004; LEITE, 1991; SIMÕES, 2017):

- **Rapidez na expansão**
- **Notoriedade da marca**
- **Aumento de rentabilidade**
- **Redução de custos**
- **Maior cobertura geográfica**
- **Ausência de relação empregatícia:**
- **Motivação maior dos franqueados**
- **Maior participação no mercado**

b) As desvantagens do *franchising* na concepção do franqueador são (FILHO, 1997; LEITE, 1991; SIMÕES, 2017; PINTO, 2004):

- **Risco de desistência**
- **Problemas de inadequação**
- **Perda de padronização**
- **Indisciplina do franqueado**
- **Perda parcial do controle**
- **Perda da liberdade**
- **Perda do sigilo**
- **Maiores custos de formatação**
- **Rentabilidade baixa**

c) Já na concepção do franqueado as vantagens são (FILHO, 1997; LEITE, 1991; SIMÕES, 2017; PINTO, 2004):

- **Prestígio da rede franqueadora**
- **Pesquisa e desenvolvimento**
- **Sistema já testado**
- **Plano de negócio**
- **Maior chance de sucesso**
- **Maior lucratividade**
- **Economia de escala**
- **Independência do seu negócio**

d) Para o franqueado as desvantagens são (FILHO et al, 2013;. LEITE, 1991; FILHO, 1997):

- **Taxas de franquia**
- **Autonomia parcial**
- **Localização forçada**
- **Distribuição calculada**
- **Maiores controles**
- **Desamparo na insolvabilidade**
- **Risco de descumprimento do contrato**

3.4 Análise de dados

A técnica utilizada para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1997, pg. 42), a análise de conteúdo compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Após a obtenção dos dados, realizou-se a organização do material, prosseguindo à uma relação e agrupamento de dados similares em função das características em comum identificadas, fazendo referência aos objetivos propostos no estudo. Tomando-se os objetivos específicos como referenciais, foi desenvolvida a etapa, chamada por Bardin (1997), de “exploração do material”, onde se estabelecem relações entre as respostas encontradas e a estrutura de análise formulada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar a empresa e os resultados das análises dos dados coletados nas entrevistas e questionários, aplicados aos franqueados e franqueador da empresa Don Juan Moda Homem onde serão reveladas as vantagens e as desvantagens.

4.1 Caracterização da empresa

A partir de uma seleção intencional, foi analisada as lojas da franquia Don Juan Moda Homem.

4.1.1 Histórico da empresa

A Don Juan Moda Homem foi fundada no dia 31 de Julho de 1996, na cidade de Passo Fundo/RS, com o propósito de ser uma loja multimarcas, especializada no segmento de moda masculina. O objetivo inicial era trazer ao público masculino produtos de qualidade, marcas renomadas e últimas tendências, aliados a um atendimento personalizado. Atualmente, a Don Juan Moda Homem se desenvolveu e transformou-se em uma franquia multimarcas de moda masculina.

A franquia conta com aproximadamente 18 lojas, distribuídas nos estados do RS e SC, que permanecem com o objetivo inicial de trazer o que há de melhor em produtos de moda masculina, aliados a excelência na prestação de serviços, preço justo e ainda a satisfação de seus clientes e colaboradores.

O nome da franquia foi inspirado no lendário sedutor Don Juan De Marco, que possuía características relacionadas a homens de sucesso como: o poder, sendo o fruto de suas conquistas, postura segura e audaciosa para alcançar seus objetivos. O slogan, “O segredo da conquista” tem relação direta com homens de sucesso, seja em sua vida pessoal ou ainda na sua vida profissional.

Por isso, a Don Juan busca ajudar o público masculino por meio do vestuário a sentirem-se mais seguros para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Sempre orientando os clientes de acordo com a moda e estilo de cada um.

A Don Juan Moda Homem possui o que há de melhor para atender aos homens, do lazer a ocasiões formais e sofisticadas, do estilo clássico ao moderno oferecendo qualidade e preço justo.

4.1.2 Diferenciais da empresa

São diferenciais da empresa, de acordo com o franqueador:

- Qualidade dos produtos e serviços;
- Mix diversificado de produtos;
- Marcas conceituadas; atendimento profissional e focado no cliente;
- Preços justos;
- Busca ajudar o público masculino por meio de consultoria e orientação sobre os melhores produtos para cada cliente, não apenas a venda;
- Foco no desenvolvimento constante da empresa e colaboradores.

4.1.3 Missão, Visão e Valores

A missão da Don Juan Moda Homem é “Oferecer ao público masculino produtos de qualidade e preço justo, excelência na prestação de seus serviços aliando consultoria e, principalmente atendimento especializado e personalizado”.

A visão definida é “Ser a melhor franquia multimarcas de moda masculina do Sul do país, referência de bom atendimento e produtos de alta qualidade”.

Os valores da empresa são “Ética, comprometimento, qualidade, união, foco no cliente e no desenvolvimento dos colaboradores. Buscar a evolução sempre!”.

4.1.4 Abrangência Geográfica

As lojas da franquia são situadas no interior do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. As cidades abrangidas são: Bagé, Bento Gonçalves, Carazinho, Cruz Alta, Erechim, Frederico Westphalen, Ijuí, Lajeado, Marau, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul, Santana do Livramento, Sarandi, São Miguel do Oeste e Chapecó.

4.1.5 Mix de produtos

Os produtos oferecidos pelas lojas franqueadas são direcionados ao segmento de moda masculina. O mix é composto por produtos de linha íntima, linha *sportwear* para o dia-a-dia, social para o dia-a-dia e ocasiões especiais, sapatos e outros acessórios. A franquia trabalha com marcas renomadas como Dudalina, Individual, Base, Democrata, Aramis, Zanatta, Apa, Fideli, Lacoste, VR e Tommy.

Pelo fato da Don Juan ser uma franquia multimarcas, as marcas podem variar de cidade para cidade, de acordo com a disponibilidade e exclusividade que algumas marcas priorizam.

4.1.6 Clientes

O cliente da franquia é caracterizado como exigente, que busca satisfazer seu gosto mais apurado, original, moderno, que muitas vezes não se importa com o valor da mercadoria. Vez por outra, não possui tempo para procurar e acredita que irá encontrar o que deseja na loja. Prioriza um atendimento diferenciado, onde se sente bem comprando. Confia no profissionalismo dos vendedores, busca qualidade e variedade de produtos, adora vestir-se bem e busca um diferencial de classe, porque sabe que esse é o segredo da conquista. Busca muitas vezes o status, mas acima de tudo uma experiência agradável de compra.

Quanto à classificação, os clientes são pessoas do sexo masculino, de faixa etária entre 18 a 50 anos. As classes sociais são A, B e C.

4.2 Resultados da pesquisa

Aqui serão apresentados os resultados e análise dos dados coletados.

4.2.1 Resultados da entrevista com o franqueador

Nesta seção serão demonstrados os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os dirigentes da empresa franqueadora, seguindo sistematicamente as categorias de análise predeterminadas.

a) **Vantagens ao franqueado:**

- **Rapidez na expansão:** em consideração a este tópico, Leite (1991), enfatiza que o franqueado consegue implantar unidades pontos de venda em um território geográfico maior e com o mínimo de custos, pois serão arcados pela empresa franqueada. Assim, o franqueador tem a possibilidade de ampliar sua rede em um ritmo mais veloz do que seria possível alcançar com seus próprios recursos financeiros e humanos. Assim, o sistema une propósito do empreendedor que deseja ampliar seu negócio com o desejo dos empreendedores que querem alcançar o sonho do negócio próprio com riscos minimizados.

Dessa forma, quanto à expansão o franqueador destaca que *“iniciamos a empresa sem visar a rapidez na expansão do negócio, mas as oportunidades apareceram” e ainda dizem que “para expandir, precisamos encontrar um perfil de empreendedor que se adeque a identidade da Don Juan, para que o negócio prospere e o franqueado não tenha surpresas no caminho”*. (FRANQUEADOR). Assim em respaldo a esta afirmação, Filho (1997) diz que o franqueador deve prestar grande atenção ao processo de recrutamento e seleção de seus franqueados, sendo o espírito empreendedor uma condição imprescindível para o sucesso do sistema.

- **Notoriedade da marca:** a cerca da notoriedade da marca, Pinto (2004) ressalta que cada ponto de venda funciona como uma combinação entre "outdoor" e "showroom", assim a marca fica mais fortalecida, atinge maior número de pessoas, tornando-se notória e popular, dessa forma, facilitando o consumo e a procura por novos *franchises*.

Posto isto, este é um tópico de muita relevância dentre as vantagens dessa estratégia, pois devido à visibilidade maior da marca e crescimento alcançado com a abertura de unidades franqueadas, a marca é fortalecida e tem maior penetração de mercado.

A percepção do franqueado em estudo com relação a este tópico é de que a Don Juan é uma empresa conceituada no mercado, isso se deve pelo fato de que eles conseguiram *“manter a qualidade de nossos produtos, marcas renomadas, em função do relacionamento que, especialmente o fundador da empresa, teve e tem, com inúmeras empresas do segmento”* (FRANQUEADOR). Além disso, também afirma que procuram oferecer serviço de qualidade, preço justo, consultoria especializada ao cliente, bem como constante inovação, e com isso começaram a ser procurados por empreendedores em busca de uma unidade franqueada.

- **Aumento de rentabilidade:** o franqueador aumenta a sua rede de distribuição, utilizando-se do capital dos franqueados, que irão custear a instalação das unidades por sua conta (LEITE, 1991).

Une-se a isso o fato de que com o objetivo de aumentar a sua rentabilidade, o franqueado também o auxilia no controle das despesas. O franqueado declara que para obter uma boa rentabilidade, é necessário cautela em algumas decisões, como por exemplo, o local onde será instalada a unidade franqueada, considerando o valor do aluguel, para que o custo não seja muito alto e a assertividade no estoque.

Em relação a essas afirmações, Maricato (2006) declara que a administração de compras e estoques é essencial pra certificar a qualidade, padronização e segurança quanto aos produtos.

O franqueador ainda narra que *“nosso negócio é rentável desde que trabalhado com seriedade”*. Destaca ainda que no momento está mais difícil que o normal, aumentar a rentabilidade, porém permanecem obtendo crescimento nas suas unidades ano a ano.

- **Redução de custos:** os custos tendem a ser reduzidos conforme o aumento de participantes do sistema de *franchising*, pois são rateados entre todos. Além disso, o franqueado, no momento que passa a ser dono do próprio negócio busca novas maneiras de economia, auxiliando nos programas de redução de custos da rede (FILHO, 1997).

Para o franqueador este não é o objetivo principal da franquia. Eles preferem manter a busca pelas novidades para os clientes. Ainda sim, reiteram que é necessário tomar alguns cuidados em relação a investimentos, porém *“mantemos nossas estratégias de marketing e grande variedade de produtos para que nossos clientes não se decepcionem”* (FRANQUEADOR). Em respaldo a esta análise, Maricato (2006) destaca que o cliente vem em primeiro lugar, após é considerado o custo, conveniência e comunicação, com a preocupação de transmitir precisamente aos clientes a qualidade dos produtos.

- **Maior cobertura geográfica:** A ocupação de novos mercados se dá através da expansão da rede de franqueados, assim proporcionando aumento da cobertura geográfica (LEITE, 1991).

O sistema de franquias oportuniza ao franqueador uma abrangência territorial mais rápida, em comparação ao que seria capaz por meio de uma rede própria. A conquista de novos mercados faz parte da estratégia da maioria das empresas mundiais.

Assim o franqueador, a respeito da sua cobertura geográfica, relata que *“Buscamos cidades com pelo menos 30.000 habitantes, que a cidade tenha um bom poder aquisitivo e*

que possamos entrar com algum diferencial como marca exclusiva etc. Cidades que sejam polo para pequenas cidades normalmente são melhores opções”.

- **Ausência de relação empregatícia:** Há independência jurídica e financeira entre o franqueador e sua rede de franqueados, dessa forma as responsabilidades de administração do negócio passa a ser exclusivamente dos franqueados em suas respectivas unidades. (FILHO, 1997).

De acordo com o franqueador, a vantagem do sistema de franquias se dá pelo fato de que como é muito difícil a questão dos recursos humanos, a responsabilidade direta do franqueado com o negócio que está administrando é se torna um benefício.

Maricato (2006) evidencia que um franqueador espera que o franqueado almeje ter seu próprio negócio e que prefira não correr riscos, transformando-se em franqueado mais estável e seguro, tendo confiabilidade na marca.

- **Motivação maior dos franqueados:** o anseio por aumento de seus lucros e orgulho do franqueado por ser dono do próprio negócio contribui para que ele se sinta mais motivado a se empenhar e trabalhar com maior eficiência. (LEITE, 1991). O franqueador está totalmente em concordância com o autor, pois afirma que *“o franqueado tem um empenho muito maior no negócio quando ele é o dono”*, dessa forma os deixa mais motivados a alcançar resultados do que um gerente contrato. Porém é necessário que os mesmos estejam focados, organizados e sejam ativos na empresa para que alcancem os resultados almejados.

Destacam ainda que um dos requisitos para escolha do franqueado, é que *“este seja atuante no negócio, que goste de liderar equipes e participar das vendas para agregar valor, assim terá consciência do esforço que é necessário para o negócio obter sucesso, sendo dessa maneira o estímulo muito maior”* (FRANQUEADOR). Em contrapartida, o franqueador observa que *“há franqueados que não tem a loja como sua principal atividade ou quando há restrição para inovações, é necessário que estejam mais próximos para manter a motivação destes”*.

- **Maior participação no mercado:** o crescimento da rede de franqueados ampliará o volume de vendas do produto, bem como a participação no mercado. Isso também possibilitará, se desfazer de eventuais estoques (FILHO, 1997).

Essa é uma vantagem incontestável ao franqueador. Quanto mais a rede cresce, maior é a participação de mercado. Porém é necessário manter uma boa estratégia de marketing, a

fim de melhorar a relação de troca entre a empresa e o mercado, desenvolver ações para manter a satisfação dos clientes e assim aumentar sua participação no mercado.

Para o franqueador, é necessário organizar os processos e definir padrões antes de expandir. Mas é projetada a expansão e ampliação de mercado para os próximos anos. (FRANQUEADOR).

Por fim, com relação às vantagens do franqueador, o mesmo destaca que entre todas as vantagens, a que maior delas é o **fortalecimento da sua marca**. Em consonância com Plá (2001), uma marca bem construída é a base de qualquer empresa bem sucedida.

b) As desvantagens do *franchising* na concepção do franqueador são:

- **Risco de desistência:** o franqueado poderá cogitar a desistência conforme julgar-se lesado, no caso de queda da rentabilidade e lucratividade de sua franquia, sendo esta não estimada nos cálculos de retorno de investimento. (LEITE, 1991). Dessa forma, o franqueador pode ser prejudicado, pois seu franqueado poderá vir a tornar-se um concorrente, utilizando-se do seu *know-how*.

O franqueador acredita que este não seja um risco para o seu negócio. Pois conta que *“as desistências de unidades, se deram por conta de falta de planejamento pessoal, tirar o foco do segmento de moda masculino, incluindo moda feminina na loja, mistura de finanças, entre outros”*. Ainda ressaltam que *“normalmente os franqueadores não levam o know-how com eles e não nos prejudicam tanto no geral”* (FRANQUEADOR).

- **Problemas de inadequação:** Pode acontecer de o franqueado se mostrar incapaz para operar o *franchising*, aspecto que influenciará na produtividade e resultados financeiros (FILHO, 1997). Uma conduta incorreta, o não envolvimento do franqueado nos negócios e nas operações, pode trazer problemas ao franqueador, pois o sistema só dá certo quando as duas partes se envolvem e buscam os resultados.

À vista disso, o franqueador afirma que *“tem uma relação de parceria com os franqueados, e tentam assim, resolver problemas quanto à inadequação com muita conversa”*. Porém relatam que *“este não é um tópico que tenha gerado problemas sérios para os seus negócios”*. A forma com que é tratado gera compreensão entre franqueador e franqueado. Em respaldo a esta afirmação, Elango e Fried (1997), destacam que o franqueado não é apenas um empregado, mas também um empreendedor e dono do negócio, fazendo com que seja necessário estabelecer uma parceria.

O estabelecimento de uma parceria se faz necessário, uma vez que o franqueado se enquadra como um empreendedor, dono do negócio, e não apenas um empregado do franqueador (Elango e Fried, 1997).

- **Perda de padronização:** o franqueador necessita manter severo controle sobre os produtos ofertados pela rede franqueada, afim de que sua marca e foco de mercado não sejam distorcidos, bem como o sistema de *franchising* não seja descaracterizado pela perda de padronização (LEITE, 1991).

Eventualmente o franqueado busca diversificar sem acatar com a padronização e os produtos oferecidos pela rede, podendo provocar graves danos à imagem da marca e à reputação do franqueador.

Assim, essência de uma rede de franquias bem-sucedida é seu sistema de padronização de processos, pois este assegura o controle de qualidade nas unidades da empresa, mesmo distantes umas das outras. “A padronização de produção, de entrega de serviços, de atendimento, bem como de ponto de venda e de imagem de marca, é importante para o reconhecimento da qualidade da empresa por todos os públicos” (BATAIOLI, 2017).

Os problemas decorrentes da falta de padronização podem ir desde a perda da qualidade dos produtos ao conseqüente a avanço de concorrentes que possam oferecer melhores produtos para os consumidores.

Para o franqueador, a padronização é um dos principais pontos da franquia. É relatado que a empresa cresceu em uma época de informalidade, o que resultou na não transferência de diretrizes importantes aos franqueados. Dessa maneira, “*existe a falta de padronização na rede, mas é vista como um aspecto de grande importância, e é notado os riscos que isto traz a franquia e suas desvantagens*”. Assim, a empresa está se “*focando em padronizar processos e oferecer mais subsídios quanto à padronização*” (FRANQUEADOR).

- **Indisciplina do franqueado:** um dos aspectos que são capazes de causar a indisciplina do franqueado é o inconformismo com o cenário de dependência comercial (FILHO, 1997).

O relacionamento entre o franqueador e franqueados, é um dos assuntos mais frágeis no *franchising*, bem como o gerenciamento de conflitos no sistema, necessitará muita cautela e liderança do franqueador para que possam ser resolvidos;

Na empresa franqueada, não há ações formalmente instituídas para lidar com tal comportamento. “*É sempre buscada a solução com muito diálogo procurando deixar claro o que é melhor para todos*” (FRANQUEADOR).

- **Perda parcial do controle:** à proporção se aumenta a distância entre as unidades franqueadas e os controles não forem instituídos devidamente, ocorrerá uma perda parcial do controle sobre os atos de seus franqueados (LEITE, 1991).

A base do sistema de franquia da Don Juan é a confiança. O franqueador não possui controle total sobre as operações, mas trabalham com os franqueados acreditando na sua ética e caráter (FRANQUEADOR).

- **Perda da liberdade:** o franqueador perde parcialmente a liberdade, quanto á realização de alterações significativas em características básicas em seu negócio, e inserção de novas linhas de produtos sem consentimento prévio (LEITE, 1991).

Além do convencimento dos franqueados em relação a novos produtos, será necessário confirmar sua eficácia assim como sua viabilidade econômica.

A Don Juan tem uma base bastante sólida, portanto, não é visto necessidade de alterações significativas no negócio. No entanto, “*a busca por renovação e evolução é constante*”. Procuram mudanças continuamente e nunca drásticas (FRANQUEADOR).

- **Perda do sigilo:** há perda parcial do sigilo nos conhecimentos concedidos aos franqueados, conforme o franqueador for transmitindo seu know-how ou *know-why* para os franqueados (LEITE, 1991).

Por conseguinte, a necessidade de transferência de informações é vista como um desafio para o franqueador. Entretanto, o franqueador acredita que mesmo que sua ideia seja aproveitada, o know-how não será utilizado da mesma maneira. A credibilidade obtida durante anos com fornecedores a nível nacional será difícil de ser alcançado por alguma empresa que irá iniciar o processo do zero.

- **Maiores custos de formatação:** conforme maior a quantidade de unidades franqueadas, maior será a necessidade de manutenção dos sistemas de controle (LEITE, 1991).

À vista dos custos de formatação na rede de franquia estudada, estes são moderados. Porém é detectada necessidade de “*investimento em sistemas de controle, para isso está sendo pesquisadas e testadas opções para que franqueador e franqueado tenham o máximo de respaldo*” (FRANQUEADOR).

- **Rentabilidade baixa:** o retorno sobre o investimento para o franqueador é bom na maioria dos casos, em função do menor risco financeiro, os recursos pagos pelos franqueados para instalação, operação e manutenção dos pontos de vendas. (FILHO, 1997). Porém a rentabilidade baixa de uma unidade, pode se verificar se comparando com outras da mesma rede.

A cerca do assunto, o franqueador revela que *“uma franquia rentável deve ter uma taxa de rentabilidade de aproximadamente 14%. Isso é avaliado de acordo com os custos fixos e variáveis que cada empresa possui em relação ao faturamento anual”* (FRANQUEADO).

Por fim, além das desvantagens comentadas pelo franqueador, o mesmo afirma que é necessário um *“núcleo especializado para implantação de novas unidades franqueadas a fim de se estabelecer um padrão mais estruturado e capacitar pessoas”*, o que a rede não possui e acredita ser uma dificuldade encontrada no seu negócio.

4.2.2 Resultados da pesquisa com os franqueados

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos da pesquisa com os franqueados da rede de lojas multimarca especializada em moda masculina, Don Juan Moda Homem, conforme as categorias de análise pré-determinadas na metodologia.

a) **Vantagens do *franchising* na concepção do franqueado:**

- **Prestígio da rede franqueadora:** o acesso a uma marca de prestígio é um dos principais benefícios da franquia. Os franqueados são unânimes em dizer que a marca da franquia é conhecida, está consolidada junto ao público-alvo e presta excelente serviço, conforme a fala de entrevistados: *“Acredito que em alguns mercados a marca tem um ótimo prestígio, pois presta um excelente serviço”* (FRANQUEADO G) e ainda *“Nome consolidado e respeitado no seguimento em todo o interior do estado do RS”* (FRANQUEADO D).

Em respaldo a esta afirmação, Leite (1991) ressalta que o franqueado terá a ampla vantagem de adentrar num negócio do qual a reputação já foi atestada com êxito, pelo próprio franqueador.

Ainda atestando essa vantagem, o franqueador afirma que *“a Don Juan é uma empresa conceituada no mercado devido ao trabalho realizado e mantido desde o início com honradez aos seus compromissos”*, entre outras características.

- **Pesquisa e desenvolvimento:** setores de pesquisa e desenvolvimento são de muita importância para o progresso de uma empresa, pois o cenário atual é de um mercado cada vez mais competitivo, no qual os competidores devem sempre buscar ofertar o melhor produto e preço.

A cerca do assunto, a maioria dos franqueados concorda que é um campo vasto com possibilidade de ser muito explorado. Dando a entender que não é um item que seja abordado na franquia no momento O franqueador afirma que faz convenções anuais sobre assuntos que sejam do interesse dos franqueados, onde trazem palestrantes a fim de auxiliar no desenvolvimento do franqueado, aumentar seu conhecimento e capacitação na busca de melhorias sempre.

O franqueado não arcará com despesas na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, pois estas caberão ao franqueador, que fará testes em suas unidades antes de introduzi-los na rede (LEITE, 1991).

- **Sistema já testado:** A utilização de um sistema já testado é um benefício para um empreendedor que quer iniciar em um novo negócio, pois seria muito mais difícil começar do zero e ainda correr o risco de os produtos e serviços oferecidos não serem aceitos. Conforme Filho (1997), o franqueado terá vantagem de começar no negócio, desfrutando das facilidades de um processo já determinado. Sendo este, já elaborado pelo franqueador, com produtos/serviços experimentados, com qualidade e aceitação já comprovada.

A maior parte dos franqueados concorda que está é uma vantagem e que isso traz bons resultados para seu negócio, porém afirmam que necessita um trabalho bem feito e comprometimento para dar certo, conforme fala do franqueado B: *“com um bom trabalho, consegue-se bons resultados”*.

Em consonância, o franqueador relata que: *“Os franqueados organizados, focados e com maior atuação na empresa são motivados e conseguem ótimos resultados”*.

- **Plano de negócio:** diversas vezes o empreendedor não possui tempo e capacidade para prever fatores que podem afetar no negócio. Por isso contar com a experiência de um franqueador que forneça um plano de negócios pré-definido é um ponto positivo (SIMÕES, 2017).

Em relação ao tópico, foi destacado pela maior parte dos franqueadores que a estrutura e conhecimento já existente são satisfatórios para a elaboração do novo negócio. Conforme fala do franqueado G: *“Há uma estrutura e um conhecimento bastante satisfatório na*

elaboração e realização do negócio”. Porém alguns franqueados citam a necessidade de estudo da sua parte do negócio em questão. Em respaldo a esta afirmação Simões (2017) diz que “há sempre necessidade de validar e atualizar os valores de acordo com o mercado que você irá atuar”.

- **Maior chance de sucesso:** o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do sistema *franchising*, cujo franqueador já possui uma rede própria de distribuição e consagrada no mercado (LEITE, 1991).

Quanto ao tópico em questão, prevaleceu entre os franqueados a conclusão de que para o sucesso das unidades franqueadas é necessário que as duas partes, franqueador e franqueado trabalhem juntas. É através da transferência de conhecimento do franqueador que o franqueado obtém maiores chances de sucesso na sua franquia, necessitando assim, estar o franqueador e franqueado com o mesmo objetivo e na mesma sintonia, sendo um fator determinante o relacionamento entre estes, conforme fala do franqueado B: “*um negócio só dá certo se o franqueador e o franqueado estiverem na mesma sintonia, ou seja, passando conhecimentos*”. Ainda, Toledo e Proença (2005) destacam que uma das maiores razões para insucesso de uma rede de franquias é a falta de engajamento para manter o bom relacionamento do franqueador com seus franqueados.

- **Maior lucratividade:** o franqueado terá maior índice de lucratividade do que um comerciante independente. Conseguirá obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação da sua unidade (LEITE, 1991).

A maior parte dos franqueados consente que a franquia seja mais lucrativa, porém dependerá da gestão de cada uma, sendo esta relacionada com a boa administração, estrutura e recursos humanos, de acordo com o franqueado C: “*Penso que a franquia se for bem estruturada por ser bem mais rentável*”. Já o franqueado D, acredita que a “*franquia não tenha maior lucratividade do que um negócio independente, e sim tenha resultados mais rápidos por usufruir de uma marca já conhecida no mercado*”. Em relação a isto o franqueador afirma que “*o negócio é rentável desde que trabalhado com seriedade*”.

- **Economia de escala em publicidade e propaganda:** todos os custos de propaganda serão rateados entre os participantes da rede franqueada. O valor arrecadado vai para o fundo de publicidade, utilizado para financiar as despesas de propaganda e publicidade que beneficiará toda a rede (PINTO, 2004).

A cerca da economia de escala, no que se refere à publicidade e propaganda, a maioria dos franqueados concorda que é uma vantagem o rateio dos custos e estão satisfeitos com o valor despendido para os mesmos, sendo estes classificados como “mais acessíveis”. Quanto à redução de custos, o franqueador acredita ser necessário *“tomar alguns cuidados com investimentos, mas sempre manter suas estratégias de marketing”*.

- **Independência do seu negócio:** o franqueado que se associar a um sistema de franquia será independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador, tendo sua própria razão social, devendo usar apenas o nome fantasia da rede (LEITE, 1991).

Todos franqueados concordaram que a independência do seu negócio é essencial, pois cada cidade tem um perfil diferente da outra e conseqüentemente suas peculiaridades, e ter flexibilidade para trabalhar conforme essa diversidade é uma grande vantagem. Entretanto o franqueado B, relata que prefere *“a dependência por lhe passar mais segurança”*. O franqueador afirma ser *“uma franquia muito flexível, tendo suas vantagens e desvantagens nesse quesito”*.

- **Assistência permanente:** o franqueador prestará assistência técnica permanente, podendo assim reduzir o insucesso do franqueado, que tem possibilidade de abrir um novo negócio sem ter experiência (PINTO, 2004).

Com base nesse tópico, todos franqueados responderam que estão satisfeitos com a assistência recebida do franqueador, é de qualidade as necessidades são sempre atendidas rapidamente. O franqueado B, apesar de classificar a assistência excelente, destaca que esta *“deveria ser com maior frequência”*.

Além das vantagens pré-definidas nos questionamentos aos dirigentes das unidades franqueadas, foi perguntado se existem outras vantagens significativas na sua percepção, onde merecem destaque as seguintes:

- **Condições especiais nas compras:** mais da metade dos franqueadores citaram como uma vantagem em destaque possuir condições especiais nas compras. Em respaldo, Friedheim (2013) diz que “O fato de se trabalhar em rede faz com que uma empresa franqueadora consiga negociar melhor com seus fornecedores, cujos benefícios devem ser repassados à sua rede de franquias”. Em relação a isso, o franqueador alega que *“Acreditamos que a credibilidade principalmente que possuímos com fornecedores nacionalmente seja muito difícil de ser alcançado por alguém que resolva iniciar o processo do zero”*.

- **Relacionamento entre franqueador e franqueado:** segundo o franqueado D “há confiabilidade recíproca e relacionamento pessoal entre o franqueado e franqueador, cada um cumprindo com sua parte... Isso que difere a Don Juan das demais franquias”. Em consonância o franqueador em sua entrevista cita que “A base para a nossa franquia é a confiança”. Conforme estudos realizados por Cohen e Silva (1998), a visão a respeito do relacionamento entre franqueador e franqueado obteve transformação, pois antes o franqueador agia de maneira autocrática e agora existe maior igualdade, onde os dois identificam mútua dependência. Fazendo com que seja identificada atualmente uma ligação franca e estreita ao meio de o bom relacionamento dos franqueadores e franqueados com os resultados favoráveis das franquias.

a) Desvantagens na percepção do franqueado

- **Taxas de franquia:** diversas taxas recaem sobre o franqueado, inviabilizando o negócio, caso não for compatível com os valores de mercado (LEITE, 1991).

Os franqueados foram unânimes em dizer que as taxas de franquia são acessíveis, viáveis e justas dentro da realidade do mercado. Sobre o assunto o franqueador comenta: “Em função financeira, nossa taxa de royalties é pequena e como possuímos lojas próprias elas que acabam sendo nossa maior parte de renda”. Adir Ribeiro, CEO da Praxis, empresa especializada em consultoria e educação corporativa para o *franchising*, diz em entrevista à Revista Época Negócios (2014) que “Na franquia, a taxa de mortalidade é bem menor do que no negócio independente. O valor vale a pena”, se referindo às taxas das franquias. Dessa forma, é possível concluir que o pagamento das taxas de franquia o royalties, não são considerados uma desvantagem do sistema, pois essa taxa tem valor ao franqueado e é acessível para todos.

- **Autonomia parcial:** o empreendedor que deseja entrar em uma rede de franquia estará intimamente ligado a toda rede e ao franqueador. Nesse sistema, para que todos obtenham sucesso, uma empresa será interdependente da outra (FILHO, 1997).

Os franqueados na sua maioria consideram um fator determinante a autonomia parcial. Apesar da rede se flexível e os franqueados possuírem bastante autonomia no negócio é observado pelos franqueados que para o sistema dar certo deve se haver equilíbrio quanto à autonomia.

- **Localização forçada** é pressuposto, que o franqueado tenha realizado um estudo pleno sobre a localização das unidades franqueadas, sendo este o responsável final pela localização do novo ponto de venda (LEITE, 1991).

Os fraqueados relatam que a escolha do local foi de comum acordo entre franqueador e franqueado, mas acreditam ser essencial e determinante a experiência do franqueador e auxílio para escolha do local ideal, sendo unânimes nesse quesito. *“O fato de o franqueador estar mais acostumado com o mercado é bom para tomada de decisão, mas o ponto foi escolhido ente comum acordo”* (FRANQUEADO F), dessa forma entende-se que esta não seja uma desvantagem no caso da franquia estudada. O franqueador relata que procura *“implantar novas unidades em cidades que sejam polos para outras pequenas cidades, com no mínimo trinta mil habitantes, que tenham bom poder aquisitivo e que se possa entrar com algum diferencial”*.

- **Distribuição calculada e limitação da atividade empresarial:** de acordo com o contrato de *franchising*, o franqueado é possibilitado a comprar e vender produtos da linha do franqueador ou licenciado, limitando assim a atividade empresarial (FILHO, 1997). Todos os franqueados concordam ao dizer que possuem bastante autonomia e que não há muitas limitações, pois a franquia é bem flexível. Conforme fala do FRANQUEADO G: *“na rede em que estou inserido, temos bastante autonomia para tomar decisões... não tem tanta limitação”*.

O franqueador em entrevista relata que *“a empresa cresceu em uma época de informalidade acabamos por não passar diretrizes importantes para os franqueados”*. Portanto faltou impor algumas limitações e padrões para a rede de franqueados, tendo casos de fracasso de lojas por não ter tido limitação na linha de produtos oferecida, por exemplo, ficando fora do alcance do franqueador o auxílio.

- **Maiores controles:** além de controles financeiros e contábeis sobre suas vendas para efeitos de pagamentos de royalties e fundo de publicidade, o franqueado sofrerá controles e revisões periódicas sobre suas operações, em relação a políticas, aos procedimentos e as normas convencionadas (LEITE, 1991). No caso da Don Juan, a metade dos franqueados afirma que os controles, normas e procedimentos são necessários e que deve se haver transparência em relação ao pagamento de royalties. Porém nenhum franqueado reconheceu este tópico como uma desvantagem, conforme fala do franqueado D: *“normas e procedimentos são necessários desde que não dificulte nosso trabalho e o relacionamento entre as partes”*. Em relação a

isso, o franqueador diz que não possui controle completo sobre as operações, mas acredita no caráter e ética de seus franqueados, pois a base de sua rede é a confiança.

- **Desamparo na insolvabilidade:** boa parte dos contratos de franquia possui a cláusula de rescisão sem caso de concordata do franqueado (FILHO, 1997).

Com relação ao desamparo na insolvabilidade, levando em conta o contrato de *franchising*, os franqueados foram unânimes em afirmar que não existe receio. “Pelo contrato, nenhuma das partes sairá desamparada” (FRANQUEADO A).

- **Risco de descumprimento do contrato:** franqueador e franqueado têm de resolver casos de insatisfação, caso expectativas contratuais não sejam atendidas pela administração incompetente do franqueador, através de opções que não descaracterizem o sistema (LEITE, 1991).

As respostas dos franqueados em relação ao item abordado ocasionaram um consenso de que os riscos são muito baixos ou inexistentes, pois acreditam que o sucesso do negócio depende do apoio recíproco das partes envolvidas. Além disso, é citado novamente o aspecto de confiabilidade e relacionamento entre franqueador e franqueado que são determinantes para o bom funcionamento do sistema, segundo fala do franqueado C “*Cada um cumprindo sua parte como sempre foi, não vejo motivo para problemas*”. O franqueador conta que nunca teve grandes problemas com inadequações e declara resolver com “*muita conversa sempre contando com a compreensão por parte dos franqueados*”.

Além das desvantagens contidas nos questionamentos feitos aos franqueados, foi indagado sobre a existência de outros malefícios significativos na sua concepção na rede em que estão inseridos, a qual se tornou destaque por ser citada várias vezes:

- **Falta de padronização:** A padronização é uma das principais características do *franchising*. Segundo Leite (1991) quanto mais organizado a franquia, melhor será a implantação desse mesmo sistema nas unidades franqueadas, através da padronização das técnicas e dos métodos utilizados na estruturação do negócio, diferenciando assim o sistema de *franchising* dos outros tipos de negócio. É possível considerar que conseqüentemente, quando não há padronização nesse sentido a dificuldade de implementação de uma nova loja franqueada aumenta.

Os franqueados comentam que por um lado seja bom que a franquia seja flexível e os mesmos possuam certa autonomia, a falta de padronização por vezes pode ser uma

desvantagem. Em entrevista, o franqueado H relata que *“a flexibilidade é interessante, porém as lojas são diferentes umas das outras, como por exemplo, nem todas trabalham com os mesmos produtos/marcas”*. Ocorrendo casos de clientes tentarem realizar trocas em sua loja, e o mesmo não pode realizar por não trabalhar com aquele produto.

A questão da padronização foi bastante destacada pelo franqueador, como um dos principais pontos de melhoria. O mesmo expõe que a empresa cresceu em um momento de informalidade, e que pretendem antes de expandir mais a franquia organizar os processos e definir melhor padrões. O mesmo relata que *“nosso trabalho agora é padronizar e oferecer mais subsídios em relação à padronização e outros processos”*.

4.2.3 Síntese dos resultados

Aqui serão apresentadas as sínteses dos resultados obtidos na pesquisa, em relação às categorias de análise das vantagens e desvantagens do franqueador e franqueado através de quadros. As categorias não consideradas desvantagens para o franqueador e franqueados, estão com uma observação de “desconsideradas”, as vantagens ou desvantagens citadas além das categorias preestabelecidas estão com a observação de “adicional”.

a) **Vantagens do franqueador:****Quadro 1: Vantagens do franqueador**

CATEGORIAS DE ANÁLISE - VANTAGENS FRANQUEADOR	SÍNTESE
Rapidez na expansão	Oportunidades surgiram (empreendedores passaram a buscar a franquia)
Notoriedade/ fortalecimento da marca	Empresa conceituada no mercado
Aumento da rentabilidade	Negócio rentável desde que trabalhado com seriedade
Redução de custos	Necessário manter cuidados com relação à investimentos
Maior cobertura geográfica	Características para maior abrangência geográfica pré-definidas
Ausência de relação empregatícia	Pela dificuldade em gestão de recursos humanos e responsabilidade direta do franqueado.
Motivação maior dos franqueados	O franqueado tem um empenho muito maior quando ele é o dono
Maior participação de mercado	Quanto mais a rede cresce, maior a participação de mercado

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários (2017).

b) Desvantagens do franqueador:

Quadro 2: Desvantagens do franqueador

CATEGORIAS DE ANÁLISE – DESVANTAGENS FRANQUEADOR	SÍNTESE
Risco de desistência (desconsiderado)	Franqueador não se sente prejudicado.
Problemas de inadequação (desconsiderado)	Baseado na relação de “parceria”, resolve com conversa e nunca teve problemas sérios.
Perda da padronização	Existe a falta de padronização na rede
Indisciplina do franqueado (desconsiderado)	Solução com diálogo
Perda parcial do controle (desconsiderado)	O franqueador confia, e acredita na ética e caráter de seus franqueados
Perda da liberdade (desconsiderado)	Irrelevante por não haver necessidade de alterações significativas
Perda do sigilo (desconsiderado)	Franqueados não conseguiriam utilizar o know-how da mesma maneira e nem a mesma credibilidade com fornecedores.
Maiores custos de formatação	É visto necessidade de investimento em sistemas de controle
Rentabilidade baixa	Rentabilidade deve ser maior a 14% (faturamento anual sobre custos fixos e variáveis). Franqueador não se mantém apenas com os royalties.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários (2017).

c) **Vantagens do franqueado:****Quadro 3: Vantagens do franqueado**

CATEGORIAS DE ANÁLISE - VANTAGENS FRANQUEADO	SÍNTESE
Prestígio da rede franquadora	Marca consolidada e presta excelente serviço
Pesquisa e desenvolvimento	Campo vasto a ser explorado
Sistema já testado	Traz bons resultados
Plano de negócio definido	Estrutura e conhecimento existente satisfatório
Maior chance de sucesso	É obtida com transferência de conhecimento adequada entre franquador e franqueado
Maior lucratividade	Com uma boa gestão a franquia é mais lucrativa
Economias de escala	Valores mais acessíveis com o rateio dos custos entre todos
Independência do seu negócio	Essencial ter flexibilidade para trabalhar conforme perfil de cada cidade
Assistência permanente	Qualidade e agilidade na assistência
Condições especiais nas compras (adicional)	Benefícios e credibilidade do franquador repassado a rede
Relacionamento com o franquador (adicional)	Relacionamento com base em confiança mútua

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários (2017).

d) **Desvantagens do franqueado:****Quadro 4: Desvantagens do franqueado**

CATEGORIAS DE ANÁLISE - DESVANTAGENS FRANQUEADO	SÍNTESE
Taxas de franquia (desconsiderado)	Valores acessíveis e justos dentro da realidade do mercado
Autonomia parcial (desconsiderado)	Julgada necessária para o bom andamento do negócio
Localização forçada (desconsiderado)	Localização escolhida em comum acordo
Distribuição calculada e limitação da atividade empresarial (desconsiderado)	Franquia flexível, não há muitas limitações.
Maiores controles (desconsiderado)	Visto como necessários
Desamparo na insolvabilidade (desconsiderado)	Nenhuma das partes saíra desamparada pelo contrato
Risco de descumprimento do contrato (desconsiderado)	Muito baixo ou inexistente
Falta de padronização (adicional)	Falta de padronização nas lojas e produtos oferecidos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar as vantagens e desvantagens da estratégia cooperativa de *franchising*, na percepção do franqueador e franqueado da rede de lojas Don Juan Moda Homem.

Os resultados obtidos com a pesquisa realizada permitiram que fossem comparadas as vantagens e desvantagens dos franqueados com as do franqueador, possibilitando verificar se este é um negócio benéfico para ambas as partes, levando em conta o equilíbrio de vantagens e desvantagens.

Assim foi analisado que tanto o franqueador quanto o franqueado são beneficiados ao investirem nesse tipo de negócio. Pois na franquia estudada, existem duas características que foram extremamente fundamentais na identificação das vantagens e desvantagens do sistema. Sendo elas: flexibilidade e relacionamento entre as partes envolvidas. Estes fatores acabaram anulando algumas prováveis desvantagens referidas por autores, na percepção do franqueador e franqueado, assim como outras vantagens não relacionadas também acabaram sendo citadas.

Desse modo, fica evidente que o negócio em questão, através desta pesquisa possui mais vantagens do que desvantagens tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Podendo-se levantar a hipótese de que este sistema é uma forma de negócio rentável para ambas as partes. Pode-se observar que as respostas obtidas aos questionamentos apontam para o fato de que a franquia possui uma marca consolidada e de prestígio, além da experiência do franqueador e franqueado, que facilita maior troca de informações e entendimento entre as partes e o fato de que a franquia é completamente baseada em confiança, por esses motivos supõe-se que este tipo de estratégia de negócio tenha probabilidade maior de obter sucesso, atrelada a motivação, comprometimento das partes e sintonia entre um e outro.

Além disso, o franqueador consegue fortalecer sua marca e expandir o negócio sem depender de recursos próprios, atrelado à realização do empreendedor de possuir o próprio negócio contando com as facilidades de usufruir de uma marca consolidada e de prestígio no mercado, dispondo de um sistema e estrutura já testados, oferecendo produtos e serviços já aceitos e reconhecidos no mercado.

Sugere-se, portanto a realização de pesquisas sobre este tema em outras franquias de outros segmentos do mercado, possibilitando verificar a variação ou não destas vantagens e desvantagens, conseguindo traçar um comparativo entre segmentos e franquias, pois não é possível a generalização de seus resultados para todo o meio de franquias.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. / **Análise de conteúdo**. / Lisboa: Edições 70, 1997.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. / **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. / São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BATAIOLI, Arthur. / **Problemas na padronização de franquias: o que fazer para evitar**. / Porto Alegre, RS. Out. 2017. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/2017/10/26/problemas-padronizacao-franquias-evitar/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge F. / **O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado**. / Artigo. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 2, may./aug. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552000000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 nov. 2017.

COUGHLAN, Anne T. et al. / **Canais de marketing**. / 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. E-book. Disponível em: <<https://www.univates.br/biblioteca>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. / **Franchising**. / Rio de Janeiro: Forense, 1993.

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

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. / **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. / São Paulo, Prentice Hall, 2004.

DIUNA, C. / **Franchising Instituição**. / Paper publicado internamente na Universidade Cândido Mendes (MG), 2000.

DRUCKER, P. F. / **Inovação e espírito empreendedor**. / 5. ed. São Paulo, 1987.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. / Revista de Administração Contemporânea / Curitiba, v. 5, n. 2, p.65-90, maio 2001. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 25 maio 2017

ELANGO, B.; FRIED, V.H. / **Franchising research: a literature review and synthesis**. / Florida: Journal of Small Business Administration, 1997.

FILHO, A. S. / **Franchising: Aspectos jurídicos e contratuais**. / 2. ed. São Paulo, Atlas, 1997.

FILHO, Beto et al. / **Franchising: aprenda com os especialistas = Franchising: learn from the experts**. / 1. ed. bilíngue. Rio de Janeiro: ABF - Rio, 2013.

FRANKLIN, M. A.; CIDADE, A. U.; MARQUES, M.; FILHO, E. M. SILVÉRIO, M. A. S. / **De franqueada para estratégia de células de serviços: o caso Delta Service.** / XI Encontro Nac. de Eng. De Produção – Proto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 nov de 2005.

FRANQUIA / **Estratégia. Franchise Emporium.** / Disponível em: <<http://www.franchiseemporium.com.br/vantagens-desafios.php>>. Acesso em: 14 out. 2017.

FRIEDHEIM, Andre. / **Quais são os prós e os contras de virar uma rede franqueadora?** / São Paulo, SP. Mai. 2013. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/quais-sao-os-pros-e-os-contras-de- virar-uma-rede-franqueadora/>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

GIL, A. C. / **Métodos e técnicas de pesquisa social.** / 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. / **Administração Estratégica: Competitividade e globalização.** / 2. ed. São Paulo, Thomson Learning, 2008.

HOFFMANN, Joceli (Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil) joceli@ls.adv.br; ALBERTON, Luiz (Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil) alberton@cse.ufsc.br; / **Análise custo/benefício entre negócios independentes e o sistema de franquias** / IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis/SC – Brasil – 28 a 30 de novembro 2005.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. / **Estratégia competitiva.** / 2. ed. São Paulo: Cengage, 2009. Cap. VII – Estratégia cooperativa (217-243).

LEITE, R. C. / **Franchising: Na criação de novos negócios.** / 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. / **Administração de Pequenas Empresas.** / São Paulo, Makron Books, 1997.

MARICATO, Percival. / **Franquias.** / São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

MARTINS, F. / **Contratos e obrigações comerciais.** / 14. ed. Rio de Janeiro, Forense, 1999.

MOREIRA, Luiz Fernando; RAMOS; William Junqueira. / **Aspectos Gerais do Contrato de Franquia ou Franchising no Mundo Moderno** / Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 3, no 99. Out. 2004. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=385>> Acesso em: 18 mai. 2017.

NETO, J. A. / **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** / São Paulo, Atlas. 2000.

PINTO, C. R. / **Vantagens e desvantagens da franquia.** / Acesa.com Tecnologia Arnet. Juiz de Fora, MG. Set. 2002. Disponível em: <<http://www.acesa.com/negócios/arquivo/mercados/2004/01/21-franquia/entrevista.apl>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

PLÁ, D. / **Tudo sobre Franchising.** / 1. ed. Rio de Janeiro, Senac, 2001.

SIMÕES, Alessandra Ribeiro. / **Seis motivos para investir em franquias.** / Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Minas Gerais. Jun. 2017. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2017/06/6-motivos-para-investir-em-franquia.html>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

SCHWARTZ, José Castro. / **Franquia de A a Z:** o que você precisa saber. / 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SEBRAE. / **Conheça o sistema de franquias.** / Portal Sebrae. Set. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>; Acesso em: 15 abr. 2017.

TOLEDO, G. L; PROENÇA, C. / **Fatores críticos de sucesso na franquia:** uma análise sob a ótica de ex - franqueados no município de São Paulo. / São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2005.

ASPECTOS FORMAIS

ANEXO A – LEI Nº. 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994



Presidência da República

Casa

Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueados.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO
Ciro Ferreira Gomes

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA FRANQUEADOR

Perguntas em relação às vantagens do *franchising* na concepção franqueador:

1. Quais as considerações referentes à rapidez na expansão do negócio?
2. Qual a percepção quanto à notoriedade da marca? Por quê?
3. Qual a análise quanto o aumento de rentabilidade? Por quê?
4. É identificado redução de custos com o aumento de franqueados? Por quê?
5. Quais as considerações quanto à cobertura geográfica?
6. Quais os benefícios da ausência de relação empregatícia?
7. Quais as considerações em relação à motivação maior dos franqueados?
8. Qual a percepção quanto à maior participação no mercado?
9. Existem outras vantagens significativas para o franqueador ao abrir uma franquia?
Comente quais são e o porquê.

• Perguntas em relação às desvantagens do *franchising* na concepção franqueador:

1. Qual a percepção quanto ao risco de desistência? Por quê?
2. Qual avaliação em relação aos problemas de inadequação?
3. Qual a análise sobre a perda de padronização? Por quê?

4. Referente à indisciplina do franqueado, qual é a percepção? A empresa tem ações instituídas para lidar com tal comportamento?
5. Com relação à perda parcial do controle, quais as considerações?
6. Quanto à perda da liberdade quanto a alterações significativas no negócio, como é analisado? Por quê?
7. Considerando a perda do sigilo no que diz respeito à transferência de know-how, qual sua percepção? Por quê?
8. Relativo aos maiores custos de formatação, qual a avaliação? Há necessidade de uma maior manutenção em sistemas de controle?
9. Quais as considerações quanto à rentabilidade baixa de uma franquia? Como é avaliado se a franquia está sendo rentável ou não?
10. Existem outras desvantagens significativas para o franqueador ao abrir uma franquia? Comente quais são e o porquê.

APÊNDICE B -ROTEIRO DE ENTREVISTA FRANQUEADO

Perguntas em relação às vantagens da *franchising* na concepção dos franqueados:

1. Qual a percepção em relação ao prestígio da rede franqueadora? Por quê?
2. Quais considerações à pesquisa e desenvolvimento, quanto ao custeio e testes? Por quê?
3. Quanto à utilização de um sistema já testado, qual é a avaliação quanto à facilidade?
4. Qual a análise quanto ao plano de negócio no auxílio da estruturação do negócio? Por quê?
5. Quais as considerações quanto à maior chance de sucesso? Por quê?
6. Em relação a um empreendedor independente, o franqueado tem maior lucratividade? Por quê?
7. Sobre a economia de escala, principalmente no que diz respeito aos custos de publicidade e propaganda, qual a percepção?
8. Acerca da independência do seu negócio, qual a percepção? Por quê?
9. Com o que é a assistência recebida do franqueador, em relação ao período em que é oferecida e qualidade?
10. Existem outras vantagens significativas percebíveis para o franqueado? Comente quais são e o explique o porquê.

Perguntas em relação às desvantagens da *franchising* na concepção dos franqueados:

1. Qual sua análise quanto às taxas de franquia?
2. Sobre a autonomia parcial, quais as considerações?

3. Qual a percepção sobre o fato de o franqueador ser o responsável final pela localização?
4. Quais considerações sobre distribuição calculada e sobre a limitação da atividade empresarial?
5. Qual sua análise quanto aos maiores controles? Em questão os controles financeiros e contábeis para efeitos de pagamentos de royalties e fundo de publicidade, quanto em relação à políticas, normas e procedimentos estabelecidos?
6. Há apreensão em relação ao desamparo na insolvabilidade, levando em conta o contrato de *franchising*?
7. Em relação ao risco de descumprimento do contrato, qual sua compreensão?
8. Existem outras desvantagens significativas percebíveis para o franqueado? Comente quais são e explique o porquê.