

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO *FRANCHISING* PARA COM A FRAQUEADORA:
um estudo de caso no ramo de seguros¹**

Tânia Mara Chitolina²

RESUMO

O objetivo do artigo foi compreender as relações de negócio entre uma franqueadora e suas franqueadas do ramo de seguros, analisando o grau de satisfação dos franqueados. A metodologia empregada em sua construção foi de cunho exploratório e descritivo, realizado através de um estudo de caso, com análise de dados quanti-qualitativa. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário semiestruturado, composto por questões abertas, dicotômicas e escala de Likert de cinco pontos. O questionário foi construído na plataforma Google Forms® e enviado à 31 empresas franqueadas, com taxa de resposta de 83,87%. Os resultados obtidos demonstraram que a maioria dos franqueados está satisfeito num grau moderado. Verificou-se a existência de relação entre a experiência do gestor e o tempo de retorno do investimento realizado. As insatisfações, embora escassas, tiveram relação direta com o tempo recente das atividades e o desaquecimento econômico durante a pandemia de COVID-19, em 2020.

Palavras-chave: Empresa franqueada. Franchising. Satisfação do franchising. Seguros.

ABSTRACT

This paper was developed looking forward understanding the business relationships between a franchisor and its franchisees, in the field of insurances, analyzing the degree of satisfaction of these franchisees. The methodology used in its construction was exploratory and descriptive, carried out through a case study, with quantitative and qualitative data analysis. The data were collected through the application of a semi-structured questionnaire, composed of open, dichotomous and a five-point Likert scale questions. The questionnaire was built on the Google Forms® platform and sent to 31 franchisees, with a response rate of 83.87%. The results obtained showed that the majority of franchisees are satisfied to a moderate degree. A relationship between the manager's experience and the return on investment was perceived. Dissatisfactions, although scarce, were directly related to the recent time of activities and the economic slowdown during the COVID-19 pandemic in 2020.

Keywords: Franchising satisfaction. Franchising. Franchising satisfaction. Insurance.

¹ Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

² Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: taniachitolina@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O tema que norteia a construção do presente artigo é a satisfação do *franchising*. Por *franchising* entende-se como um sistema de negócios estruturados originalmente nos Estados Unidos e que se tornou uma das formas de negócios de mais rápido crescimento no mundo (VAROTTO; AURELIANO-SILVA, 2017). E, por satisfação, entende-se o resultado obtido a partir de um relacionamento saudável e de vínculos estreitos entre franqueadora e franqueados, cuja existência é crucial para a contínua melhoria e para o sucesso do *franchising* a longo prazo (COHEN, SILVA, 2000). O que se observa é que nem sempre as empresas franqueadas sentem-se satisfeitas num grau alto em relação às práticas da franqueadora. Nesse sentido, questiona-se: qual é o grau de satisfação dos franqueados no segmento de seguros e que tem contratos com a franqueadora Ana Terra Seguros?

O objetivo é compreender as relações de negócio entre a franqueadora e suas franqueadas, analisando o grau de satisfação das franqueadoras. Para tanto foi necessário descrever o ramo da atuação da franquia no segmento de seguros, identificar os franqueados vinculados à franqueadora e elaborar um plano de ação.

Ao escolher a temática deste trabalho compreendeu-se que as franquias encontram espaço em seu mercado de atuação por inúmeros fatores, mas dentre eles é importante salientar o *know-how* proveniente da franqueadora, que auxilia a organização a posicionar-se, apresentando-lhe as estratégias e mecanismos para obter uma atuação efetiva. Isto é, ao adquirir uma franquia, adquire-se também uma experiência de sucesso, cuja eficiência já foi anteriormente comprovada.

O estudo se justifica também pela contribuição prática dos resultados tanto para a franqueadora quanto para seus franqueados. Pondera-se que os resultados deste estudo podem servir como orientativo à franquia para elaboração de um plano de ação colaborativo. Finalmente, este estudo se justifica pela sua contribuição acadêmica, o qual o pode servir como base para outros estudos com temáticas semelhantes. As informações aqui explanadas poderão instruir e inspirar outros acadêmicos a aprofundarem suas pesquisas administrativas, para o contexto do *franchising* no âmbito nacional, tendo em vista a grande relevância percebida neste ramo para o empreendedorismo nos dias atuais.

Os resultados do estudo são apresentados a seguir, estruturados em cinco seções além desta introdução, que contém o problema, os objetivos e as justificativas. Na seção 2 são apresentados os fundamentos teóricos do sistema de *franchising*, definição e métodos de análise

da satisfação dos franqueados, onde são elaborados conceitualmente os termos e variáveis da pesquisa. Na seção 3 é delineada a pesquisa e, na sequência são apresentados os métodos, as técnicas e os instrumentos de coleta e de análise dos dados empíricos. Na seção 4 são apresentados os resultados e as análises, à qual se seguem as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção o objetivo é apresentar os conceitos principais que envolvem o tema de pesquisa e suas variáveis. Para tanto os conteúdos foram organizados com os seguintes tópicos: sistema de *franchising* e sua evolução no Brasil; vantagens e desvantagens; satisfação.

2.1 SISTEMA DE *FRANCHISING*, VANTAGENS E DESVANTAGENS

O sistema de *franchising*, também denominado sistema de franquias, configura-se como um sistema de negócios cuja estrutura desenvolve um laço entre empresas centrais, com empreendedores em busca de oportunidades de investimentos. De acordo com a *International Franchise Association* (IFA, 2020), o *franchising* se configura numa rede de organizações que se forma por meio de contrato firmado entre franqueador e franqueados. O contrato obriga o franqueador a transferir conhecimentos (imagem, técnicas de produção/gestão, direito de uso da marca, outros) para o franqueado operar num determinado espaço geográfico.

O relacionamento se estrutura num modelo econômico capaz de favorecer ambos os agentes envolvidos, denominados franqueador e franqueado (COMBS et al., 2011). O franqueador é aquele que detém o *core business*, ou seja, uma operação/serviço/produto/nome da marca (COELHO, 2005). Com o estabelecimento do vínculo, o franqueado passa a ser o detentor de uso do *core business* objeto do negócio em nova organização (FOSTER, 1994; COELHO, 2005). Trata-se de uma relação interorganizacional em rede formalizada por meio de um contrato específico que estabelece direitos e obrigações das partes (COELHO, 2005).

Segundo Faria (2013), *franchising* é uma palavra originada da expressão francesa *franchisage* e remete a uma prática usual desde o período feudal, que designava benefícios/privilégios concedidos pelo Clero/reino aos fiéis/súditos. Só no século XV o termo franquias passa a ser usado para designar modelos de negócios entre comerciantes e vendedores (FARIA, 2013).

De acordo com Dias (2019), em 1862, nos Estados Unidos, a I.M Singer & Co, fabricante de maquinários para costura e produção têxtil e a primeira a patentear uma máquina de costura, disponibilizou seus produtos para outros comerciantes realizarem as vendas, com o benefício de poderem utilizar conjuntamente sua marca, *slogans*, entre outros dispositivos de marketing. Detentora da patente, a Singer expandiu seus negócios também por meio da concessão da patente para terceiros fabricarem (DIAS, 2019) e os benefícios a ambos (detentor da patente e terceiros) circulavam em cadeia, beneficiando todos os níveis envolvidos no negócio, popularizando o modelo.

A *International Franchise Association* (IFA, 2020) é uma organização internacional que auxilia a encontrar pontos de convergência entre múltiplas leis, facilitando a criação de franquias internacionais, determinando as suas obrigações, exigindo a emissão de relatórios periódicos e análises financeiras, auxiliando a criação de contratos e no estabelecimento de proteção do capital intelectual e financeiro do franqueador. No Brasil, tais orientações da IFA (2020) estão incorporadas na legislação que rege o sistema de franquias, em especial na Lei nº 8955/94, elaborada com base no modelo norte-americano, e na Circular de Oferta de Franquias (COF), considerada pelo Sebrae (2020) como um dos documentos mais importantes no sistema de *franchising*.

Há vantagens em adotar o *franchising* como modelo de negócios, como agregação de valor, desempenho superior aos demais modelos por receber informações para o processo de tomada de decisão (MEDEIROS et al., 2019). O *franchising* oferece maior segurança no investimento por estar adotando um modelo já testado previamente (SEBRAE, 2020), embora não seja possível afirmar que existem riscos completamente neutros. Um dos pontos mais importantes provenientes do *franchising*, apontados pelo Sebrae (2020), IFA (2020) e ABF (2020), diz respeito à utilização do *know how* muito bem estabelecido e testado, ao qual são associadas outras vantagens, como: suporte na abertura do empreendimento, treinamento da equipe de trabalho, territorialidade na atuação de cada unidade garantindo a não concorrência.

Cohen e Silva (2010) acrescenta como benefício o suporte administrativo e operacional (consultoria) proporcionado pelo franqueador ao franqueado. Os resultados são melhorias contínuas nas atividades operacionais e estratégicas sob parâmetros e modelos previamente estabelecidos, a exemplo de estratégias logísticas, sistemas de tecnologia da informação mais apropriados, rotinas contábeis, gestão eficiente de estoques, economia de escala, critérios na escolha dos fornecedores de matéria-prima e insumos, intercâmbio contínuo de informações entre outros (YUE, 2007; COHEN; SILVA, 2010).

Na relação franqueado-franqueador, a confiança é um ponto favorável do modelo de *franchising* e envolve responsabilidade e cumprimentos de todos os acordos formais estabelecidos entre as partes, além de acordos informais envolvendo valores éticos, tais como transparência nos negócios, imagem do franqueador e tratamento do franqueado perante outros franqueados (COHEN; SILVA, 2010).

O *franchising* também apresenta desvantagens, como perda de autonomia do empreendedor (SIMÃO FILHO, 1997), em especial em relação aos padrões de produção e métodos de atendimento ao consumidor (SEBRAE, 2016). Sebrae (2020) aponta ainda o risco de desistência do franqueado (em caso de redução da lucratividade, retração nas oportunidades, entre outras dificuldades), inadequação ou falta de capacidade do franqueado em adotar os padrões exigidos pelo franqueador e o desconforto entre as partes por desconfiança na transferência de *know-how*, pelo risco em estar criando concorrentes para o franqueador.

Simão Filho (1997) acrescenta como desvantagens os custos do contrato (taxas para o exercício do negócio), que podem impactar na lucratividade, problemas legais como a possível dissolução ou não cumprimento do contrato, bem como o encerramento das atividades do franqueado com a consequente perda do direito de utilização da marca.

Investir em franquia impõem desafios aos investidores, pois implica em garantia de padrões em todos os processos e serviços, como qualidade do produto e do atendimento ao cliente, mas o modelo adquirido pelo investidor é um recuso que aumenta as chances de sucesso (MEDEIROS et al., 2019). Desta forma, tais vantagens e desafios podem estimular o investidor, mas a condução dos negócios por gerar satisfação ou não ao franqueado.

2.3 SATISFAÇÃO NO *FRANCHISING*

Diversos pesquisadores têm estudado a questão da satisfação nas relações entre franqueadoras e franquias motivados pelo crescimento deste modelo de negócios, entre eles mencionam-se aqueles cujas pesquisas embasam este capítulo do referencial: Pazzet e Bauren (2017); Nogueira, Lourenzani e Dadario (2017), e Pacheco e Maçaneiro (2015).

Pazzeto e Bauren (2018) investigaram o desempenho e a satisfação de 22 empresas franqueadas, a partir do ponto de vista do franqueado. Os autores constataram que 45% dos investigados estavam satisfeitos e 27% muito satisfeitos com a franqueadora e que a maioria (81%) estaria disposto a repetir o investimento, se isso fosse necessário.

Nogueira, Lourenzani e Dadario (2017) analisaram o relacionamento franqueador-franqueado, com o propósito de mapear pontos críticos e identificar fatores de conflitos. Para tanto consideraram o sistema de franquia como um mecanismo para melhorar o alinhamento de incentivos entre a empresa e as suas unidades franqueadas (NOGUEIRA et al. 2017). Os resultados indicaram nível alto de satisfação dos franqueados e justas as taxas cobradas, tendo em vista o retorno da franqueadora e o rigor no cumprimento das cláusulas contratuais.

O estudo de Nogueira et al. (2017) indicou que a insatisfação dos franqueados refere-se a não uniformidade no tratamento dos franqueados, os problemas de comunicação e as assimetrias entre os interesses das partes, assim como dificuldades pontuais no suporte administrativo e operacional no início das atividades, rentabilidade e retorno financeiro baixo, problemas de comunicação e baixo nível de confiança.

O terceiro estudo a embasar esta reflexão teórica foi construído por Costa, Mueller e Mondo (2011) e teve como objetivo norteador analisar as percepções de franqueados do segmento de serviços, quanto aos relacionamentos com seus franqueadores, no município de Florianópolis. Os autores investigaram 11 empresas de diferentes setores da prestação de serviços, através de pesquisas e da aplicação de um questionário semiestruturado. Destas franquias, três eram do ramo da alimentação; três era do ramo da saúde, beleza e esportes; três eram escolas de idiomas e dois da área de limpeza e conservação.

Costa et al. (2011) afirmam que 10 das 11 franquias estão plenamente satisfeitas em relação as obrigações contratuais e responsabilidades das franqueadoras. Quanto ao retorno do investimento, 12 dos entrevistados afirmaram que o retorno foi no tempo esperado, enquanto os demais ainda não haviam conseguido reaver o investimento a partir da atuação de suas franquias, o que pode ser atribuído também ao curto período de aquisição de algumas delas.

Os autores identificaram como um dos aspectos mais cruciais para a redução da satisfação dos franqueados, a não garantia da exclusividade territorial. Isto é, grande parte das franqueadoras não oferecia um planejamento estratégico para suas franquias, o que em muitos casos ocasionava na concorrência de franquias da mesma marca em um mesmo território, prejudicando o seu desempenho. Em relação a pontos positivos relacionados a satisfação e ao bom relacionamento, Costa et al. (2011) mencionam realizações de reuniões periódicas, a criação de conselhos entre franqueados, disposição em atender e ajudar por parte das franqueadoras e, principalmente, boa liderança e transparência entre as partes.

O último trabalho que consolida esse referencial foi construído por Pacheco e Maçaneiro (2019) e teve como objetivo principal analisar as interações que se estabelecem na rede de franquias Mormaii®, buscando identificar se os laços relacionais dessas conexões potencializam o desenvolvimento de inovações na rede. A pesquisa foi conduzida como estudo de caso e os dados submetidos à abordagem qualitativa. As informações sobre os laços relacionais foram coletadas junto a 31 franquias da marca, já a entrevista foi realizada com 5 franquias e com 2 representantes comerciais da Mormaii®. As entrevistas foram realizadas por meio de roteiro semiestruturado.

Pacheco e Maçaneiro (2019) afirmam que os cinco franqueados que participaram da entrevista, são donos de 19 das 31 unidades em atuação da marca. A partir das respostas obtidas os autores afirmam que os laços relacionais estreitos e bem desenvolvidos são considerados como potencializadores do sucesso e da inovação constante da Mormaii®.

Os autores destacaram que, apesar dos laços relacionais serem estimulados pela franqueadora, é possível intensificar as relações entre as franquias, para melhorar e estabelecer maior número de conexões e assim facilitar as trocas de conhecimentos. Neste sentido, a promoção da união entre as franquias, por meio de showrooms e workshops compartilhados, são fundamentais para auxiliar os empreendedores a compreenderem as estratégias de atuação necessárias para obter a vantagem competitiva desejada.

De acordo com Pacheco e Maçaneiro (2019) outros fatores que impulsionam os laços relacionais de confiança entre franqueadora e franqueados são: o tempo de atuação da marca em território nacional e em nível mundial; o *know-how* disponibilizado pela franqueadora; o mix de produtos disponíveis; o apoio; a transferência e a clareza nas informações e a facilidade na padronização do atendimento ao cliente nas novas unidades.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida nos níveis exploratório e descritivo (GIL, 2008), com a estratégia estudo de caso único (YIN, 2005) e abordagem quali-quantitativa dos dados (GIL, 2008). O universo da pesquisa é formado por empresas franqueadoras no segmento de seguros no Brasil. O caso selecionado para estudo, Ana Terra Seguros, seguiu os seguintes critérios: capital nacional, com atuação na região do Planalto, no Norte do estado do Rio Grande do Sul, e adotar a estratégia de franquia para comercialização dos seguros. Soma-se a esses critérios o fato da autora do estudo ser uma das proprietárias das empresas franqueadas da Ana

Terra (Apêndice A), a qual tem interesse pessoal nos resultados da pesquisa. O requerimento à empresa franqueadora e a sua autorização para realização da pesquisa constam no Apêndice B e no Anexo A, respectivamente.

Os dados primários foram coletados em dois momentos distintos. O **primeiro**, em nível exploratório, para conhecer a empresa, as franqueadas e o sistema de franquias adotado. Nesse momento, a coleta dos dados se deu por meio de uma conversa desestruturada com os gestores da franqueadora, seguida de análise dos documentos institucionais disponibilizados pela franqueadora. Os documentos analisados foram as normas institucionais da franqueadora, as exigências, deveres e direitos do franqueado e as diretrizes que definem as relações entre ambas as partes no processo de criação e condução das unidades franqueadas. O **segundo** momento, em nível descritivo, foi realizado junto aos franqueados, cujos dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário diretamente com os franqueados, no formato eletrônico via Google Forms® em razão da pandemia da COVID-19.

O questionário (Apêndice C) é composto por 17 questões, sendo perguntas fechadas e abertas, contendo alternativas dicotômicas, de múltipla-escolha e de intensidade mensuradas pela escala Likert de 5 pontos, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Escala Likert de 5 pontos

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Muito alta	Alta	Razoável	Baixa	Muito baixa

Fonte: A autora (2020), baseado na Escala de Likert.

O quadro 1 ilustra os construtos utilizados para elaborar o instrumento de pesquisa, com base na pesquisa de Pazzeto e Bauren (2018). O questionário foi enviado no dia cinco de outubro de 2020 e os gestores tiveram cinco dias para responder. No quinto dia, foi enviada uma mensagem de reforço, mencionando a importância da contribuição na conclusão da pesquisa acadêmica. Dos 31 questionários remetidos, 26 franqueados retornaram a pesquisa, o que representa uma taxa de resposta de 87,8%.

Os dados quantitativos foram tabulados em planilha eletrônica Excel® e analisados por meio da estatística descritiva simples. Os dados qualitativos foram utilizados para explicar os achados da pesquisa. Os resultados são apresentados em forma de textos, gráficos e tabelas, de acordo com o que se quer demonstrar.

Quadro 1 – Construtos constante no questionário

Construtos	Questões
BLOCO 1 Perfil do respondente	1. Gênero
	2. Faixa etária
	3. Escolaridade
	3.1 Se você escolheu as opções Ensino Superior Incompleto, Completo, Especialização, Mestrado ou Doutorado, por gentileza, especificar o nome dos cursos:
	4. Estado civil
	5. Em qual cidade você reside?
BLOCO B Experiências e vivências como franqueado	6. Classifique a sua experiência em negócios antes de investir nesta franquia:
	7. Há quanto tempo você é franqueado?
	8. Já foi franqueado de outro franqueador?
	8.1 Em caso afirmativo por quanto tempo?
	8.2 Em caso afirmativo em qual segmento?
	9. Há quanto tempo você possui está franquia?
	9.1 Em caso da resposta anterior ter sido mais de 5 anos, especifique o tempo:
BLOCO C Satisfação para com a Franqueadora Ana Terra.	10. Quais os fatores o(a) levaram escolher a franquia como modelo de negócios? Aponte os três motivos principais:
	11. Sobre o local onde opera a franquia, sempre esteve no mesmo endereço?
	11.1 De acordo com a resposta anterior, por que optou por permanecer ou trocar de endereço?
	12. Você paga uma taxa mensal de publicidade definida pelo franqueador?
	12.1. Em caso afirmativo você considera esta taxa:
	13. Em relação aos valores e taxas cedidos para a franqueadora, você considera como justas e adequadas a lucratividade do negócio?
	14. Como você avalia o desempenho da sua franquia no ano de 2019 em comparação com seus concorrentes diretos?
	14.1. Justifique sua resposta?
	15. Quão satisfeito você está por ter esta franquia Ana Terra Seguros?
	16. Avalie o seu relacionamento com seu franqueador?
	17. Quanto a este investimento, você faria tudo novamente se tivesse esta opção? Justifique.
	18. Você esperava ter retorno do investimento na franquia Ana Terra em quanto tempo?
	19. O investimento já apresentou o retorno do capital investido?
19.1 Se a resposta anterior for positiva, defina o tempo de retorno:	
20. Use o espaço abaixo para comentar ou incluir alguma informação que não tenha sido citado nesse questionário, sinta-se à vontade para dar a sua contribuição para o meu estudo cujo tema central é a satisfação do franqueado com a franquia.	

Fonte: Pazzeto e Bauren (2018).

A definição constitutiva ocorreu por meio da compreensão do conceito de satisfação e pela definição da importância deste aspecto no contexto do *franchising*. Kalargyrou et al. (2018) afirmam que a satisfação das franquias é percebida, por um lado, como um estado positivo e afetivo resultante de situações em que se atinge/supera as expectativas (não)econômicas de

todos os aspectos relacionais compartilhados por seus franqueadores. Por outro, quando em baixa, a satisfação pode gerar perda de interesse/desânimo e isso se refletir no desempenho organizacional. Devido sua importância, investiga-se a satisfação esta variável constitutiva. Outras variáveis mensuradas foram oportunidades e problemas, dentro deste mesmo contexto.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados do estudo, iniciando-se por uma breve descrição da franquia Ana Terra. No segundo tópico aborda-se o aspecto da satisfação dos franqueados a partir da análise dos dados obtidos através do questionário aplicado. O terceiro tópico direciona o seu enfoque para a discussão dos dados obtidos.

4.1 DESCRIÇÃO DA FRANQUIA

Ana Terra Seguros é uma franqueadora de seguros, cuja fundação deu-se em 1994, na cidade de Constantina, no Rio Grande do Sul. Nos seus 26 anos de atuação no mercado regional, tornou-se referência na prestação de serviços de seguros, atuando com 30 unidades franqueadas. Em 2002 precisou mudar sua sede para Sarandi, onde permanece até hoje.

A **missão** da franqueadora é proporcionar produtos e serviços diferenciados, com atendimento ágil e eficiente, com respostas rápidas às necessidades que se apresentam, face às mudanças constantes do mercado, buscando sempre na inovação e no conhecimento os mecanismos indispensáveis para a satisfação plena e total das necessidades e expectativas dos clientes e colaboradores. Sua **visão** é ser referência na prestação de serviços de seguros pelo comprometimento e excelência profissional, assim como ser reconhecida em todo o território brasileiro como empresa inovadora e proativa ante os desafios do mercado. Seus **valores** visam inspirar uma cultura a qual está alicerçada na forma de servir, atender com excelência, eficiência, ética, garra, determinação. Ser o único, exclusivo, inovador, eficiente e ágil.

Os serviços oferecidos englobam: seguro para veículos; residencial; previdência privada; vida individual; acidente pessoal; viagem; equipamentos portáteis; proteção educacional; RC individuais³ – para dentistas, médicos, contadores, engenheiros, arquitetos e

³ O objetivo deste seguro é proteger o segurado de eventuais reclamações ou ações na Justiça em que seja responsabilizado civilmente por ter causado danos involuntários a outras pessoas, sejam materiais ou corporais.

advogados. A organização também oferece serviços voltados para consórcios, tais como: consórcio de imóveis; automóveis; motocicletas e caminhões.

Para tornar-se um franqueado Ana Terra é necessário realizar um investimento inicial, composto por algumas taxas de aquisição. Se optar pela modalidade *standard* o franqueado pagará à franqueadora o valor de R\$ 39.970,00. Se optar pelas modalidades *home o home office* o valor será de R\$ 21.900,00. Além do investimento, a franqueadora considera como exigência: ser um corretor de seguros ou possuir uma corretora; ser uma pessoa proativa que visa o crescimento da carteira de clientes; passar pela aprovação do comitê de expansão e receber a circular de oferta da franquia para atender as condições do negócio; assinar o contrato e passar pelo treinamento inicial aproveitando o suporte oferecido pela franqueadora.

Enquanto **benefícios** de ser um franqueado Ana Terra verificou-se: infraestrutura para auxiliar nos processos burocráticos e de gestão dos franqueados; utilização da marca; experiência e *know-how* acumulados pela franqueadora; manutenção da carteira de clientes; maior aceitação de riscos declináveis em relação aos pequenos e médios corretores; acordos diferenciados de descontos e comissionamento com seguradoras parceiras; maior ganho de escala, já que o franqueado estará mais focado na área comercial; utilização de toda a estrutura, equipe de retaguarda e apoio da franqueadora; portfólio com mais de 70 produtos/serviços nas áreas de seguros, riscos especiais, benefícios, investimentos, agrícola e consórcios; gestão dos sinistros pela franqueadora (abertura de processos, acompanhamentos, solicitações, resolução de pendências e pós-venda); suporte operacional nas áreas de marketing; comercial, jurídica, sistemas por meio de treinamentos, manuais, segurança nos processos de gestão e *networking*.

Sobre deduções das receitas geradas, a franqueadora deduz 2% a título de taxa de propaganda e marketing e entre 25% e 30% do faturamento a título de *royalties*.⁴ O pagamento das comissões é quinzenal, mediante apresentação da nota fiscal dos serviços prestados.

4.2 SATISFAÇÃO DOS FRANQUEADOS

O primeiro bloco de questões é para determinar o perfil dos franqueados. Na Tabela 2 evidencia que a maioria dos franqueados é do gênero masculino (65,4%). Os dados corroboram com os apresentados por Pazzeto e Bauren (2018), de predominância do gênero masculino na gestão de franquias no Brasil. No contexto internacional, a *National Survey of Franchisees*

⁴ *Royalties*, segundo a Lei de Franquias nº 8.955/1994, é a remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado

(2015 citado por Pazzeto e Bauren, 2018) também constatou a presença de homens em 77% dos mais de mil franqueados norte-americanos.

Tabela 2 – Caracterização do perfil dos franqueados Ana Terra

Gênero	N	%	Estado Civil	N	%
Masculino	17	65,40	Casado(a)	16	61,50
			União estável	2	7,70
Feminino	9	34,60	Divorciado(a)	2	7,70
			Solteiro(a)	6	23,10
Idade	N	%	Escolaridade	N	%
De 20 à 24 anos.	2	7,70	Ensino médio completo	2	7,70
De 25 à 29 anos.	1	3,80			
De 29 à 34 anos.	7	26,90	Ensino superior incompleto	7	26,90
De 35 à 39 anos.	4	15,40	Ensino superior completo	15	57,70
De 40 à 45 anos.	5	19,20	Especialização	2	7,70
Superior à 45 anos.	7	26,90			

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Grande parte dos respondentes está na faixa etária entre 29 e 45 anos (53,80%) e são casados (61,50%). As faixas etárias com menor expressividade foram as mais novas, sendo 7,7% entre 20 e 24 anos e 3,85% entre 25 e 29 anos.

Em relação à escolaridade dos franqueados percebe-se que existe um padrão para nível superior na área empresarial com especialização na área jurídica, indicando maior nível de qualificação profissional para atuação no segmento de seguros. A maioria dos franqueados (57,70%) tem formação em nível superior, nas diversas áreas do conhecimento. A maior concentração está nos cursos de graduação em Administração (3 respondentes) com especialização em Direito Civil e Direito Processual. Os mesmos resultados foram encontrados por Pazzeto e Bauren (2018), cujos maiores índices de escolarização está no ensino superior completo (27,3%), porém com maior ocorrência de especialistas (50,00%). Na presente pesquisa, apenas 7,7% dos respondentes são especialistas.

Destes franqueados 3 residem em Carazinho, 3 em Passo Fundo, 2 em Marau, 2 em Porto Alegre e 2 em Ronda Alta. Nota-se que estes franqueados dividem o público-alvo possível entre suas unidades, convivendo nos mesmos locais de atuação. Os demais estão situados entre os demais municípios mencionados, no Estado do Rio Grande do Sul e em Santa Catarina.

Na Tabela 4 verifica-se que 53,80% dos respondentes tiveram empreenderam anteriormente e que 88,50% não foram franqueados de outras marcas.

Tabela 4 – Experiências e vivências como franqueados

Experiência prévia	N	%	Tempo como franqueado Ana Terra	N	%
Mais de 6 anos.	14	53,80%	Mais de 6 anos	3	11,50%
Entre 5 e 3 anos	2	7,70%	Entre 3 e 5 anos	8	30,80%
Entre 2 anos e 1 ano.	2	7,70%	Entre 1 e 2 anos	8	30,80%
Menos de 1 ano.	4	15,40%	Menos de 1 ano	7	26,90%
Inexistente	4	15,40%			
Já foi franqueado de outro franqueador?	N	%	Qual segmento?	N	%
Não	23	88,50%	Seguros – 14 meses	1	4,5%
Sim	3	11,50%	Vestuário – 8 anos	1	4,5%
			Educação – 2 anos	1	4,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A maioria (88,50%) dos empreendedores está a menos de 5 anos com a franquia Ana Terra. Estes resultados diferem dos encontrados por Pazzeto e Bauren (2018) à medida que 45,50% dos seus entrevistados eram franqueados da mesma marca acima de 6 anos. Os motivos indicados pelos franqueados para a escolha da franquia Ana Terra estão relacionados na Tabela 5, com prevalência para o modelo de negócios e estrutura em rede (11), suporte qualificado (10), confiança e credibilidade (7), atendimento especializado (7) e marca consolidada (6).

Tabela 5 – Motivos para a escolha da franquia Ana Terra Seguros

Motivos	Ocorrências
Modelo de negócio e estrutura em rede	11
Suporte	10
Confiança e credibilidade	7
Atendimento especializado	7
Marca consolidada no segmento de seguros	6
Rentabilidade, preço, baixo investimento e retorno rápido	5
Oportunidade de negócios	3
Autonomia e independência	3
Agilidade no processo produtivo	3
Responsabilidade e comprometimento	2
Região de atuação	1
SOMA	58

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A primeira questão do Bloco C buscou verificar a localização do empreendimento. Verificou-se que 18 empreendimentos (69,20%) permaneceram ativos no mesmo local, o que confere credibilidade ao cliente.

Tabela 6 – Satisfação para com a franqueadora

Sua franquia sempre esteve no mesmo endereço?	N	%	Você paga uma taxa mensal de publicidade definida pelo franqueador?	N	%
Sim	18	69,20	Sim	22	84,60
Não	8	30,80	Não	4	15,40
Em caso afirmativo, você considera essa taxa:	N	%	Em relação aos valores e taxas cedidos para a franqueadora, você considera como justas e adequadas a lucratividade do negócio?	N	%
Muito Alta	2	9,10	Concordo totalmente	1	4,00
Alta	3	13,60	Concordo	20	80,00
Razoável	16	72,70	Discordo	4	16,00
Baixa	1	4,50			

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao serem questionados sobre os motivos de permanência no mesmo endereço desde a instalação da franquia, os empreendedores responderam que o ponto comercial é estratégico, seja por facilitar o acesso aos clientes, ampliar os relacionamentos por ser central na cidade ou simplesmente ser “boa localização”. Aqueles que optaram em mudar a localização do empreendimento, o fizeram também em busca de um local estratégico que permite crescimento dos negócios, mas a maioria considerou a necessidade de reduzir custos e a comodidade de atuar na sua própria casa (*home office*). A atividade, argumentam os respondentes, gera baixo fluxo de pessoas na sede da empresa, pois a maioria dos atendimentos é remoto, seja por e-mail ou WhatsApp®.

A questão subsequente direcionou-se ao aspecto da taxa de publicidade cobrada pela franqueadora. As possibilidades de respostas eram dicotômicas. 84,60% dos entrevistados revelaram pagar esta despesa, enquanto 15,40% deles disseram não ter essa oneração. Para aqueles que responderam afirmativamente perguntou-se como consideravam o valor desta taxa, sendo as respostas disponíveis formadas em escala de Likert em cinco pontos: Muito alta; alta; razoável; baixa e muito baixa. A maioria dos entrevistados (72,70%) considerou essa taxa como sendo razoável, outros ainda a consideraram como alta (13,60%) ou muito alta (9,10%). Apenas um franqueado considerou o valor da taxa como baixo.

Pazzeto e Bauren (2018) consideram que os investimentos em marketing ou publicidade exercidos pelo franqueador fortalecem a inserção do produto no mercado. Os autores afirmam que esta constatação corrobora com achados de Yung-Ho e Jin-Li (2010), nos quais a *advertising fee*⁵ teve uma correlação positiva dentre os elementos determinantes de satisfação das franquias. Para Pazzeto e Bauren (2018), isso explica a percepção dos franqueados de que a taxa é um investimento necessário, seu resultado não está diretamente ligado à sua loja, no entanto ajuda na consolidação da marca da franqueadora da qual faz parte.

Sobre os valores e taxas cedidos para a franqueadora e a percepção sobre a justiça em relação à lucratividade do negócio, verificou-se que a maioria concorda (80%) com a cobrança. Contudo, os resultados obtidos por Pazzeto e Bauren (2017) indicam 45% dos franqueados insatisfeitos com as taxas cobradas. É importante salientar, que as taxas, em determinadas cadeias de *franchising*, são elevadas e acabam por reduzir a lucratividade das unidades, comprometendo o desempenho e a sobrevivência das franquias, por isso esta percepção acaba gerando insatisfação.

De acordo com Pazzeto e Bauren (2017) existe relação entre os anos de experiência prévia dos franqueados em cargos de liderança e o bom desempenho do empreendimento. O mesmo foi percebido no presente estudo. Empreendedores com mais de 6 anos de experiência, tiveram o retorno integral do investimento realizado. A possibilidade do retorno rápido do investimento explica o grau baixo de arrependimento entre os franqueados, apenas três empreendedores que iniciaram o negócio no contexto da pandemia. A respeito, Rodríguez, Caballer e Guadalajara (2011) inferem que o tempo de operação da franquia é um dos principais ativos intangíveis.

Na mensuração do grau de satisfação de todos franqueados Ana Terra Seguros verificou-se alto (88,40%). Pazzeto e Bauren (2017) concluíram que a satisfação dos franqueados está intimamente ligada com o seu desejo de permanecer vinculados a marca e, conseqüentemente, a sua franqueadora. Wu (2015) corrobora com os resultados ao afirmar que a satisfação com o negócio e o relacionamento com a matriz são fundamentais para reforçar a intenção dos franqueados em se manter no sistema em que estão inseridos, visando o progresso e a eficácia da cadeia em contexto amplo.

⁵ *Advertising fee* – Taxa de propaganda.

5 CONCLUSÕES

Satisfação do *franchising* é tema relevante no estudo das redes empresariais, pois os retornos do investimento realizado pelos empreendedores depende do tipo de relacionamento com a empresa franqueadora. Há diferentes fatores que impulsionam os laços relacionais entre franqueado e franqueadora, tais como: tempo de atuação, suporte, mix de produtos, clareza e transferência de informações, facilidade no entendimento das orientações operacionais, outras. Estes fatores contribuem para que este relacionamento seja duradouro e estreito.

A franqueadora Ana Terra tem sido bem sucedida no relacionamento estabelecido com seus franqueados, os quais em sua grande maioria apresentam grau de satisfação alto. O grau de satisfação foi verificado baixo apenas entre os empreendedores que iniciaram suas atividades no ano 2020, justificado pelo contexto da pandemia da COVID-19.

Contribuição prática do estudo. Os resultados apresentados contribuem para que a franqueadora elabore uma estratégia para implementar em conjunto com os franqueados com vistas a auxiliá-los na solução dos efeitos negativos decorrentes do contexto da pandemia da COVID-19, com maior ênfase àqueles que iniciaram os empreendimentos no ano 2020. Entre outras possibilidades, recomenda-se revisão dos percentuais de cobrança de taxas e *royalties* por um período equivalente à pandemia, prestando assessoria gerencial e qualificação da equipe para melhorar o desempenho organizacional e das equipes de vendas, elaborando um plano de divulgação coletivo para prospecção de novos clientes e, conseqüentemente, ajudando a ampliar e consolidar uma boa agenda de consumidores para estas unidades mais prejudicadas. Atuando desta forma a franqueadora pode atuar de forma ativa para evitar que franqueados em dificuldade fechem suas portas em definitivo. Acredita-se que amparando as novas unidades a matriz também estará garantindo o progresso da marca e a perpetuação de seu próprio negócio.

Sugestão de estudos futuros. Ampliar esta pesquisa de modo que possa investigar mais profundamente a realidade de cada setor do negócio, uma vez que problemas pontuais em áreas específicas podem existir, e podem vir a ser sanadas através de uma investigação mais abrangente. Além disso, este estudo também poderá evoluir para uma pesquisa a ser realizada com a matriz franqueadora, para entender mais profundamente como é gerir uma marca cujo crescimento está em franca expansão.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/a-abf/>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

COELHO, F. U. **Curso de Direito Comercial**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, mai./aug. 2000.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHOOK, C. L.; SHORT, J. C. Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

COSTA, J. I. P; MUELLER, P. A.; MONDO, T. S. Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 3, p. 34-54, set./dez. 2011.

DIAS, T. M. **Franchisar o seu negócio: um guia prático de franchising**. Coimbra/Portugal: Actual, 2019.

FARIA, I. B. **O contrato de franchising: obrigações do franqueado**. Ribeirão Preto: Universidade Estadual de São Paulo, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IFA. International Franchise Association. **What is a franchise?** Disponível em: <<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

KALARGYROU, V.; ALIOUCHE, E. H.; SCHLENTTRICH, U. Antecedents and consequences of franchisee satisfaction in the U.S. restaurant industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 17, n. 1, p. 60-79, 2018.

LIMA JÚNIOR, A. S.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R. **Evolução do sistema de franquias no Brasil**. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.

MEDEIROS, M.; DANTAS, M. L. R.; DANTAS, A. S.; SALGADO, C. C. R. Avaliação de desempenho de franqueados à luz da “resource-based view (RBV)”: o caso de uma rede de franquias do setor farmacêutico. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 475-494, 2019.

NOGUEIRA, C. R.; LOURENZANI, A. E. B. S.; DADARIO, N. Análise do relacionamento entre franqueador e franqueado em franquias de alimentos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, set/dez. 2017.

PACHECO, J. M.; MAÇANEIRO, M. B. Interações em rede de franquia por meio de laços

relacionais como fonte de inovação: o caso Mormaii®. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP**, v. 11, n. 1, 2019.

PAZZETO, C. F.; BEUREN, I. M. Desempenho e satisfação de empresas franqueadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p.166-199, 2018.

RODRÍGUEZ, A.; CABALLER, V. GUADALAJARA, N. Assessing the intangibles transferred in franchise business. **Service Business**, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2011.

SEBRAE. **Conheça a legislação que rege o sistema de franquias**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf> Acesso em 10 abr. 2020.

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

VAROTTO, L. F.; AURELIANO-SILVA, L. Evolution in franchising: trends and new perspectives. **Internext**, v. 12, n. 3, p. 31-42, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 3a.ed. Porto Alegre: Bookman; 2005.

YUE, G. K. Modelo de negócios: uma proposta de visão integrada de processos logísticos em redes de restaurantes *fast-food*. 245 f. 2007. **Tese de Doutorado em Engenharia** – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

WU, C. W. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 1581-1588, 2015.

APÊNDICE A – Número de empresas franqueadas da Ana Terra Seguros, por cidade.

Cidade	Estado	Número de unidades
Sarandi	RS	03
Carazinho	RS	03
Marau	RS	02
Passo Fundo	RS	02
Chapecó	SC	01
Constantina	RS	01
Cruz Alta	RS	01
David Canabarro	RS	01
Frederico Westphalen	RS	01
Ibiraiaras	RS	01
Ibirubá	RS	01
Ijuí	RS	01
Lagoa Vermelha	RS	01
Lajeado	RS	01
Nonoai	RS	01
Nova Bassano	RS	01
Palmeira das Missões	RS	01
Porto Alegre	RS	01
Santa Maria	RS	01
Santiago	RS	01
São Jorge	RS	01
Tio-Hugo	RS	01
Vila Maria	RS	01
Vacaria	RS	01

Fonte: Dados disponibilizados pela Ana Terra Seguros.

APÊNDICE B – Requerimento de autorização à Ana Terra Seguros



Carazinho (RS), 29 de setembro de 2020.

Sr. Gieri Amaral
Ana Terra Seguros

Prezado Senhor, Gieri.

Na oportunidade em que o cumprimento, informo que estou realizando meu trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração, junto à Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, e gostaria de contar com o seu apoio para a sua realização. Meu tema de estudo é satisfação dos franqueados com a empresa franqueadora, cujo título é **“Satisfação do franchising para com a franqueadora: um estudo de caso no ramo de seguros”**.

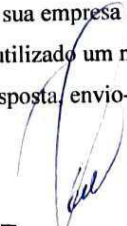
Por esta razão, venho por meio desta solicitar a sua **autorização** para aplicar o questionário em anexo junto as empresas franqueadas da Ana Terra Seguros. O **objetivo** é compreender as relações de negócio entre a franqueadora e suas franqueadas, analisando o grau de satisfação das franqueadas. Ao finalizar o estudo, um **relatório formal** será entregue com os resultados do estudo, como contrapartida pela sua participação.

Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para compor um artigo científico e serão compilados e apresentados na forma conjunta preservando-se o sigilo do respondente. A apresentação será na forma escrita e em uma sessão de defesa oral, com a sua participação como membro da banca juntamente com os professores do curso, em dia e horário a ser agendado. A atividade é um dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Caso concorde em conceder a referida autorização, solicito uma relação das empresas franqueadas e sua autorização expressa para aplicação do questionário, em papel timbrado e assinatura do responsável legal pela autorização. Ainda, peço que me informe a respeito da sua autorização para divulgação do nome da sua empresa (“Ana Terra Seguros”) no relatório ou se o mesmo deve ser omitido e em seu lugar utilizado um nome fictício.

Na expectativa pela sua pronta resposta, envio-lhe votos de estima e consideração.

Tania Mara Chitolina
Acadêmica



Profª. Dra. Adm. Denize Grzybovski
CRA/RS 16.374

UPF Campus I - BR 285 - KM 292,7 - São José
Passo Fundo - RS - CEP: 99052-900
(54) 3316 8100 - www.upf.br

[04.209.260/0001-22]
Ana Terra Corretora de Seguros Ltda.
Rua Paulo Dell Oglio, 917 - Torreco
Centro - 99060-000 - Sarandi - RS



APÊNDICE C – Questionário investigativo para franqueados da Ana Terra Seguros⁶

- 1) Gênero: () Feminino () Masculino

- 2) Faixa etária:
 () Entre 18 e 25 anos
 () Entre 25 e 30 anos
 () Entre 30 e 40 anos
 () Acima de 40 anos

- 3) Escolaridade:
 () Sem instrução
 () Ensino fundamental incompleto
 () Ensino fundamental completo
 () Ensino médio incompleto
 () Ensino médio completo
 () Ensino Superior incompleto
 () Ensino Superior completo

- 4) Classifique a sua experiência em negócios antes de investir nesta franquia
 () Mais de 6 anos
 () Entre 5 e 3 anos
 () Entre 2 anos e 1 ano
 () Menos de 1 ano
 () Inexistente

- 5) Há quanto tempo você é franqueado?
 () Mais de 6 anos
 () Entre 5 e 3 anos
 () Entre 2 anos e 1 ano
 () Menos de 1 ano

- 6) Já foi franqueado de outro franqueador? () sim () não
- 6.1 Em caso afirmativo por quanto tempo? _____
- 6.2 Em caso afirmativo em qual segmento? _____

- 7 Há quanto tempo você possui esta franquia?
 () Menos de 1 ano.
 () Entre 1 e 2 anos.
 () Entre 2 e 5 anos.
 () Mais de 5 anos. (Especifique) _____

- 8 Quais os fatores o levaram escolher a franquia como modelo de negócios?
 A _____
 B _____
 C _____

- 9 Sobre o local onde opera a franquia, sempre esteve no mesmo endereço?
 () Sim
 () Não

⁶ Instrumento elaborado com base nas questões formuladas por Pazetto e Beuren (2018).

- 9.1 De acordo com a resposta anterior, por que optou por permanecer ou trocar de endereço?
- 10 Você paga uma taxa mensal de publicidade definida pelo franqueador?
 Sim
 Não
- 10.1 Em caso afirmativo você considera esta taxa:
 Alta
 Baixa
 Muito alta
 Muito baixa
 Razoável
- 11 Em relação aos valores e taxas cedidos para a franqueadora, você considera como justas e adequadas a lucratividade do negócio?
 Concordo totalmente.
 Concordo.
 Indiferente.
 Discordo.
 Discordo totalmente.
- 12 Como você avalia o desempenho da sua franquia no ano de 2019 em comparação com seus concorrentes diretos?
 Muito bom
 Bom
 Regular
 Ruim
 Péssimo
- 12.1 Justifique sua resposta?
- 13 Quão satisfeito você está por ter esta franquia Ana Terra Seguros?
 Muito satisfeito.
 Satisfeito.
 Indiferente.
 Insatisfeito.
 Muito insatisfeito.
- 14 Avalie o seu relacionamento com seu franqueador?
- 15 Quanto a este investimento, você faria tudo novamente se tivesse esta opção? Justifique.
- 16 Use o espaço abaixo para comentar ou incluir alguma informação que não tenha sido citado nesse questionário, sinta-se à vontade para dar a sua contribuição para o meu estudo cujo tema central é a satisfação do franqueado com a franquia?
- 17 O investimento já apresentou o retorno do capital investido? Sem sim, depois de quanto tempo obteve o retorno do investimento?
 Sim, depois de _____
 Não

ANEXO A – Autorização da Ana Terra Seguros para realização da pesquisa

AnaTerra
SEGUROS



AUTORIZAÇÃO

Eu, **GIERI ADRIANI DIAS DO AMARAL**, brasileiro, casado, empresário, portador do RG nº 6040865666, expedido pela SSP/RS, inscrito no CPF sob o nº 443.364.700-49, SSP/RS, residente e domiciliado na Rua Travessa da Pátria, nº 153, Centro, na cidade de Constantina, RS, na condição de sócio proprietário da **ANA TERRA CORRETORA DE SEGUROS LTDA**, pessoa jurídica de direito privado inscrita no CNPJ nº 04.209.260/0001-22, com sede na Rua Paulo Dal'Oglio, nº 917, térreo, Centro, na cidade de Sarandi, RS, CEP 99560-000, venho, por meio desta, AUTORIZAR a acadêmica Tania Mara Chitolina a proceder com a aplicação do referido questionário junto às unidades franqueadas da Rede, abaixo relacionadas:

- Franqueada VANIA STOCO TOMÉ - endereço eletrônico
vania@anateraseguros.com.br
- Franqueado FÁBIO LUIZ SOBIESKI - endereço eletrônico
fabio@anateraseguros.com.br
- Franqueado GABRIEL SACHETTI MOZER - endereço eletrônico
gabrielmozer@anateraseguros.com.br
- Franqueado JULIO CESAR MARSON - endereço eletrônico
katia@anateraseguros.com.br
- Franqueado VANTUIR ZAUZA - endereço eletrônico
vantuir@anateraseguros.com.br
- Franqueada SILVANA MARIA TUR - endereço eletrônico
mj@anateraseguros.com.br
- Franqueada ROSANGELA LUCHESE DA SILVA - endereço eletrônico
ibiraiaras@anateraseguros.com.br
- Franqueado MÁRIO ALFREDO STEIN - endereço eletrônico
mario@anateraseguros.com.br
- Franqueado JACQUELINE MARIA WILDNER MATTANA ROTH - endereço eletrônico
ijui@anateraseguros.com.br
- Franqueado ALISSON MOREIRA PEREIRA - endereço eletrônico
alisson@anateraseguros.com.br
- Franqueado ELIZANDRO DOS SANTOS MORAES - endereço eletrônico

Seguros para você, sua família e seus negócios.
Ana Terra Corretora de Seguros LTDA.



www.anateraseguros.com.br
04.209.260/0001-22
Ana Terra Corretora de Seguros Ltda.
Rua Paulo Dal'Oglio, 917 - Térreo
Centro - 99560-000 - Sarandi - RS

AnaTerra

SEGUROS



elizandro@anateraseguros.com.br

- Franqueada TATIANE APARECIDA DOS SANTOS PERIN - endereço eletrônico tatiane@anateraseguros.com.br
- Franqueada REGINA TIMBOLA NUNES - endereço eletrônico regina@anateraseguros.com.br
- Franqueado JUNIOR OSVALDO DE OLIVEIRA - endereço eletrônico pronta@anateraseguros.com.br
- Franqueado ELEANDRO RANZAN SASSO - endereço eletrônico confisa@anateraseguros.com.br
- Franqueado TIAGO DE LARA FLOR - endereço eletrônico tiago@anateraseguros.com.br
- Franqueado MATHEUS NAZARI - endereço eletrônico matheus@anateraseguros.com.br
- Franqueado LUIS JAIR MARCON - endereço eletrônico luisjair@anateraseguros.com.br
- Franqueada PAOLA BORTOLUSSI - endereço eletrônico paola@anateraseguros.com.br
- Franqueado ANDERSON GUARDA GARCIA - endereço eletrônico anderson@anateraseguros.com.br
- Franqueado JULIO HERNANDEZ DE MACEDO - endereço eletrônico julio@anateraseguros.com.br
- Franqueado DIONE LUIZ GEHLEN - endereço eletrônico dione@anateraseguros.com.br
- Franqueado MAX GIOTTI - endereço eletrônico max@anateraseguros.com.br
- Franqueado RICARDO TOMASI ENDERLE - endereço eletrônico ricardo@anateraseguros.com.br
- Franqueada TALINE NOETZOLD - endereço eletrônico talinenozold@anateraseguros.com.br
- Franqueada RENATA DA SILVA - endereço eletrônico renata@anateraseguros.com.br
- Franqueado JACIR MOMOLLI - endereço eletrônico jm@anateraseguros.com.br

Seguros para você, sua família e seus negócios.
Ana Terra Corretora de Seguros LTDA.

www.anateraseguros.com.br

04.209.260/0001-22
Ana Terra Corretora de Seguros Ltda.
Rua Paulo Dall'Oglio, 917 - Tempo
Centro - 99560-000 - Serandi - RS

AnaTerra
SEGUROS



- Franqueado AFFONSO SALTON EMERIM - endereço eletrônico
affonso@anateraseguros.com.br
- Franqueado AISLAN GAVIOLI DOS SANTOS - endereço eletrônico
aislan@anateraseguros.com.br
- Franqueado CARLOS RAFAEL SAATH - endereço eletrônico
carlos@anateraseguros.com.br

Na oportunidade, autorizo, ainda, a divulgação do nome da empresa Ana Terra Seguros no relatório formal que conterá os resultados do estudo.


Sarandi, RS, 05 de outubro de 2020.

04.209.260/0001-22
Ana Terra Corretora de Seguros Ltda.
Rua Paulo Dall'Oglio, 917 - Torreco
Centro - 99360-000 - Sarandi - RS

GIERI ADRIANI DIAS DO AMARAL
ANA TERRA CORRETORA DE SEGUROS LTDA