



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

ANTONIO NETO CORDEIRO LEMOS

GESTÃO DE FRANQUIAS:
O Processo de Estruturação da Rede Pinto no Balde

ÁREA: EMPREENDEDORISMO

João Pessoa - PB

2017

ANTONIO NETO CORDEIRO LEMOS

GESTÃO DE FRANQUIAS:

O Processo de Estruturação da Rede Pinto no Balde

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel, pelo Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa - PB

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L555g Lemos, Antonio Neto Cordeiro.

Gestão de Franquias: O Processo de Estruturação da Rede Pinto no Balde / Antonio Neto Cordeiro Lemos. – João Pessoa, 2017.

49f.

Orientador (a): Prof^o Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de Franquias. 2. Estruturação. 3. Processo de Estruturação. 4. Franchising. 5. Pinto no Balde. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

ANTONIO NETO CORDEIRO LEMOS

GESTÃO DE FRANQUIAS:

O Processo de Estruturação da Rede Pinto no Balde

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena
Orientador

Prof. MSc. Arturo Rodrigues Felinto
Examinador

*Ao Senhor **Deus**,
Por todos os ensinamentos diários
Me fazendo crescer em humanidade e como cristão.*

*A minha família: Valdemiro Lemos, Lindaura Cordeiro e Ayllana Lemos,
Exemplos de amor, trabalho e determinação.*

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo Seu amor e misericórdia ao entregar Seu filho, Jesus, em favor de nós, pecadores que somos. Por todas as oportunidades que me deu para enfrentar e chegar até aqui, por todas as pessoas que Ele colocou em meu caminho e por me conceder força para levantar e viver cada dia.

Aos meus pais, Valdemiro e Lindaura, por sempre trabalharem com amor para garantir o nosso sustento diário e conquistas, pela educação e valores passados aos filhos com paciência, e pelos cuidados e dedicação com que tiveram para fazer de mim e minha irmã pessoas íntegras. Não esquecendo da minha irmã, Ayllana, que cresceu junto comigo entre brigas e abraços, mas sempre dividindo os bons e maus momentos com companheirismo e amor.

Ao meu professor e orientador, Dr. Rosivaldo de Lima Lucena, pela cordialidade, dedicação e ética com que atende seus alunos, por exercer sua profissão buscando sempre melhorar, e pelo profissional comprometido e atencioso que é, sendo exemplo a ser seguido.

Aos meus amigos de cursos com quem pude dividir a caminhada da graduação, comungando das dificuldades e compartilhando as experiências e conhecimentos, tornando a vivência universitária mais agradável.

Ao meu amigo de infância, Leonan Manguiera, por sempre se dispor a me ajudar com o que precisei, dividindo a morada e atividades domésticas, um ajudando ao outro durante nossa luta diária longe de casa, dos pais, mas que nos proporcionou amadurecimento e companheirismo.

À Laura Brito, minha supervisora durante minha experiência de estágio no SENAI João Pessoa, a quem sempre serei grato por toda a dedicação e atenção com que me passou os conhecimentos e posturas profissionais, que levarei na minha bagagem.

Aos professores do Departamento de Administração que se esforçam para melhorar, a cada período, a forma como o conhecimento é passado aos seus alunos, e, assim, elevar o conceito do curso.

“Deus é o Senhor do tempo, e como ele ensina a gente a viver, a escola é a própria vida, pena que a gente só fica bom quando ela está quase acabando.”

**Zé Bruno,
Banda Resgate – Ninguém Vai Saber**

LEMOS, Antonio Neto Cordeiro. **Gestão de Franquias: O Processo de Estruturação da Rede Pinto no Balde.** 2017. 50 f. Monografia - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

RESUMO

São muitos os empreendedores que sonham com o desenvolvimento do seu negócio, com ótimos índices de desempenho e atendendo de forma eficaz o seu público, que tem apresentado um nível de exigência cada vez maior devido a rápida disseminação da informação por meio da internet. É nesse panorama de mundo evoluído em que vivemos, onde ocorrem milhares de casos com empreendimentos que conseguiram a expansão desejada através de estratégias e modelos adotados. O *franchising* aparece, nesse contexto, como opção bastante vantajosa para o empresário que deseja expandir o seu negócio e atingir de forma ampla o seu público, podendo chegar a lugares antes inimagináveis. Esse modelo, que surgiu nos Estados Unidos, é muito usado em todo o mundo, e no Brasil, seguindo tal tendência, tem apresentado bons índices de crescimento desde as primeiras redes que foram implantadas na década de 1940. Considerando que o assunto é de grande importância, e que merece a devida atenção no meio acadêmico, pois pouco se fala nas salas de aula, esta pesquisa teve a finalidade de compreender o processo de estruturação da rede de franquias Pinto no Balde, que fica localizada na cidade de João Pessoa – PB, e oferece um cardápio bastante variado tendo o frango, estilo americano, como especialidade. Entender tal processo nos permite observar como o trabalho de implantação ocorre e os desafios encontrados durante as etapas, gerando, assim, bons conhecimentos sobre o tema. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando o estudo de caso como método de abordagem. A coleta de dados se deu a partir de uma pesquisa bibliográfica para a elaboração da fundamentação teórica que permitiu a contextualização para compreensão do assunto, que engloba as seguintes temáticas centrais: gestão de franquias, estruturação, processo de implantação de franquias. Além disso, foram realizadas entrevistas com a dona da rede Pinto no Balde e um dos franqueados, dono de duas unidades, havendo, após isso, a confrontação e análise dos dados. Os resultados apontam, de modo geral, uma adequação com o que é sugerido por especialistas aos que desejam adotar o *franchising*, havendo algumas inconformidades detalhadas durante o trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Franquias. Estruturação. Processo de Estruturação. *Franchising*. Pinto no Balde.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
COF	Circular de Oferta de Franquia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
MEI's	Microempreendedores Individuais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA...	12
1.2. OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3. JUSTIFICATIVA.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Conceitos Básicos do <i>Franchising</i>	17
2.2 Estruturação de uma Rede de Franquias.....	21
2.3 Pinto no Balde.....	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Natureza da Pesquisa.....	26
3.2 Método de Abordagem.....	26
3.3 Tratamento dos Dados.....	27
3.4 Técnicas de Pesquisa.....	27
3.5 Universo da Pesquisa.....	28
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1 Resultados da Pesquisa Referentes ao Primeiro Objetivo Específico (Investigar Como se deu a Concepção e Criação dessa Rede de Franquias).....	29
4.2 Resultados da Pesquisa Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Verificar Quais as Estratégias e as Medidas Adotadas para Garantir a Continuidade dos Processos).....	31
4.2.1 Os franqueados.....	31
4.2.2 Transferência de <i>Know-how</i> e Capacitação.....	34
4.2.3 Gestão Financeira e de <i>Marketing</i>	36
4.2.3.1 Financeiro.....	36
4.2.3.2 Propaganda e Gestão da Marca.....	37
4.2.3.3 Produtos.....	38
4.3 Resultados da Pesquisa Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Identificar os Obstáculos Enfrentados Durante as Fases do Processo de Estruturação da Rede).....	41

4.4 Resultados da Pesquisa Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Identificar as Facilidades Encontradas Durante o Processo de Estruturação da Franquia).....	43
5. CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A.....	48

1. INTRODUÇÃO

1.1.DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo capitalista em que vivemos proporciona uma grande e livre concorrência entre empresas que, diariamente, disputam um mercado cada vez mais exigente e, por isso, procuram oferecer o melhor produto com o menor preço possível. É nesse cenário em que milhares de empreendimentos surgem a cada dia, onde investidores, interessados em uma fatia de mercado, estão sempre atentos às necessidades ainda não atendidas ou que não foram supridas de forma eficaz pelas empresas.

Segundo a Serasa Experian (2017), empresa brasileira de análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, entre janeiro e novembro de 2016 foram criadas, no Brasil, 1.855.901 novas empresas, o maior número para o período desde 2010. Trata-se de um número 0,2% maior que o registrado nos onze primeiros meses de 2015, quando ocorreram 1.851.362 nascimentos.

Apesar deste período entre janeiro e novembro de 2016 apresentar um número recorde de novas empresas criadas no país, já é possível observar tendência de desaceleração na criação de novos negócios. O número de novos Microempreendedores Individuais (MEI's) nascidos no mesmo período de 2016 foi de 1.464.292, representando uma alta de 3,7% em relação ao mesmo período de 2015, com 1.411.931 novos registros. Porém a criação de Empresas Individuais caiu 21,8%, com um total de 122.507 novos negócios entre janeiro e novembro de 2016, situação decorrente da crise pela qual o País vem passando, que provocou, ao mesmo tempo, o fechamento de milhares de lojas pelo país.

Como defendem vários pesquisadores, há dois segmentos de empreendedores: “o dos que empreendem por oportunidades, ou seja, ao abrir uma empresa eles buscam explorar uma oportunidade identificada no mercado, e a dos que empreendem por necessidade; neste caso, empreender é uma alternativa de autoemprego”, segundo Mariano e Mayer (2010). Fica evidente que os números apresentados pela Serasa Experian mostram a relação entre desemprego e o empreendedorismo, já que uma parte desse crescente número de novos empreendimentos é resultado da situação vivida no País durante os últimos anos,

onde, atualmente, segundo o IBGE, 14 milhões de pessoas desempregadas procuram, diariamente, meios para garantir o sustento de suas famílias, e muitas delas recorrem ao empreendedorismo como meio de conseguir renda. Boa parte dessas empresas que surgiram, no entanto, não conseguem se manter no mercado e acabam falindo, justamente pela pouca experiência de mercado das pessoas e por equívocos cometidos antes de começar o negócio, como falta de planejamento, ou durante a implantação, como a falta de controle para gerir os custos ou estoques, por exemplo.

Como alternativa para alcançar o sucesso ou até mesmo superar dificuldades, muitos empreendedores adotam o *franchising* como ferramenta para aumentar o raio de atuação dos seus negócios e acessar o mercado de forma estruturada e eficaz. Ribeiro *et al.* (2013) definem *franchising* como uma estratégia de expansão de negócios onde a franqueadora (detentora da marca) transfere o seu *know-how* e as maneiras de realizar os processos para o franqueado (quem investe no negócio), mantendo assim, uma forte relação de longo prazo e a busca constante por melhores resultados.

No Brasil, a cada ano, o setor de franquias tem apresentado aumentos de constantes e significativos de desempenho, por se tratar de uma forma menos arriscada de se empreender, tendo o franqueado à sua disposição pessoas experientes para auxiliá-lo e processos já definidos que 'facilitam' a adaptação da empresa ao mercado. Com a crise que se iniciou no começo de 2015, o *franchising* no Brasil sentiu os efeitos gerados e teve seu crescimento, que mesmo contínuo, foi prejudicado pela inflação (10,67%), enquanto nos anos anteriores a taxa de crescimento do sistema se manteve superior ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA).

Como pode ser observado nos dados mais recentes fornecidos pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), em 2016, o faturamento das franquias no Brasil foi de R\$ 151,25 bilhões, aumento de 8,3% em relação à 2015 quando o setor faturou R\$ 139,6 bilhões, contando com 142.593 unidades existentes (aumento de 3,1% em um ano), e gerando 1.192.495 empregos diretos (aumento de 0,2% frente ao número de 2015). A maioria das redes está localizada na região sudeste, cerca de 70,9% das marcas e 56,5% das unidades estão concentradas na região, enquanto 3.249 das 5.570 cidades brasileiras ainda não possuem nenhuma marca, significando que há muito a se conquistar. Apesar desse rápido e constante crescimento do setor

de franquias no Brasil, há ainda um grande potencial se compararmos os números nacionais com o de outros países.

Na região Nordeste, estão localizadas 7,5% das redes do Brasil. De todas as unidades de franquias, essa região sedia 15,6%, uma porcentagem ainda baixa se considerarmos que sua população equivale à mais de um quarto dos brasileiros, mas foi a que vem apresentando crescimento no número de unidades de franquias, de 15,3% (2015) para 15,6% (2015) na porcentagem de unidades por região, segundo a ABF.

Voltando-se para o âmbito local, a cidade de João Pessoa vem alcançando destaque no cenário nacional e se tornando uma boa concorrente de grandes cidades turísticas, tanto pelo custo-benefício quanto pela sua localização. Esses fatores têm atraído investidores dos mais diversos setores, a exemplo da gastronomia. Um dos exemplos mais recentes é o caso da Jin Jin Wok, uma das maiores redes de franquia de comida asiática do Brasil, que instalou a primeira unidade na cidade de João Pessoa, na Paraíba, a quarta unidade da marca na região Nordeste.

O mercado de João Pessoa não destoa das demais cidades grandes do Brasil, no que tange à exigência e à concorrência. No mercado de alimentos, onde os consumidores são ainda mais exigentes, a qualidade e sabor do produto são determinantes para fidelizar e aumentar o número de clientes. E, nesse contexto, podemos imaginar o quão desafiador é abrir um negócio e atingir o sucesso tão almejado por milhares de empreendedores a cada dia. Desafio esse que se torna ainda mais envolvente quando se pretende franquear uma empresa e alcançar clientes nas mais diversas localidades. Para isso, é necessário que esse processo seja estruturado de forma planejada e exclusiva dedicação do Franqueador e dos Franqueados.

Tendo em vista o que foi apresentado, o presente trabalho tem como propósito estudar o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorreu o processo de estruturação da rede de franquias Pinto no Balde?
--

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. **Objetivo Geral:** Compreender o processo de estruturação da rede de franquias Pinto no Balde.

1.2.2. **Objetivos Específicos:**

- Investigar como se deu a concepção e criação dessa rede de franquias;
- Verificar quais as estratégias e as medidas adotadas para garantir a continuidade dos processos;
- Identificar os obstáculos enfrentados durante as fases do processo de estruturação da rede;
- Identificar as facilidades encontradas durante o processo de estruturação da franquia.

1.3. JUSTIFICATIVA

O tema escolhido para a elaboração deste trabalho é de grande importância, pois o mercado de franquias vem apresentando um bom crescimento de desempenho em todo o Brasil, como aponta a ABF em dados mais recentes, onde foi evidenciado que o número de franquias no Brasil foi de 3.039 em 2016, e passando de 138.343 unidades para 142.593 entre 2015 e 2016, nos levando a concluir que houve maior alcance de público, resultando em um aumento de 8,3% no faturamento, passando R\$ 139,59 bilhões em 2015 para R\$151,2 Bilhões em 2016. Ademais, tendo em vista a amplitude que este tema possui e a proporção com que avança, há ainda um número pequeno de publicações científicas (artigos, periódicos, etc.) que abordem o assunto de maneira mais específica, conforme constatei a partir de buscas realizadas em plataformas como Spell, Scielo e Periódicos Capes, usando as palavras-chave “*franchising*” e “franquias”. Melo e Andreassi (2010) atestam a produção científica nacional e internacional sobre o *franchising*, e revelam as necessidades e oportunidades de maiores análises nesse setor. Para um setor tão importante para a economia do País e que atrai cada vez mais empreendedores, a produção científica na área mostra-se carente.

Conhecer a maneira como a empresa se organiza e as estratégias que seus gestores usam para acessar o mercado e expandir o negócio, nos ajuda a entender melhor como ocorre a consolidação de uma empresa. Segundo Andrade

(2012, p.5), a estratégia tem por finalidade tornar possível o alcance do futuro almejado por uma organização, sendo o planejamento estratégico a principal ferramenta utilizada para tal fim. No *franchising* não é diferente. A rede de franquias deve estabelecer padrões, métodos e processos que serão determinantes para se alcançar o sucesso, e uma estratégia bem definida proporcionará um bom posicionamento da organização em meio ao ambiente competitivo que está inserida. Quando se pretende implantar uma rede de franquias como forma de expansão de negócio, se faz necessário saber como funcionam as regras e os papéis do Franqueador e do Franqueado, mas também deve-se dar atenção aos fatores subjetivos da atividade, ou seja, valores como o espírito de parceria, as crenças e expectativas das partes envolvidas (RIBEIRO *et al.*, 2013, p.25).

Ao investigarmos e compreendermos o processo de estruturação de uma rede de franquia, torna-se possível a identificação das dificuldades enfrentadas e dos elementos essenciais para a sua manutenção e expansão no mercado. Um desses elementos é a relação entre Franqueador e Franqueado, que deve ser amistosa e ter bem definidos os papéis de cada um, para que a construção e desenvolvimento da rede seja bem-sucedida. Desse modo, a forma de pensar dessas partes também devem seguir uma lógica onde o Franqueador pensa macro e o Franqueado pensa micro, ou seja, enquanto o primeiro possui estratégias a nível de rede (sistemático) o segundo deve elaborar um planejamento a nível de unidade.

Assim, estudar o caso prático da rede de franquias Pinto no Balde é uma das formas para se compreender o processo de estruturação de uma rede, sobretudo quando se trata de um mercado visivelmente em ascensão como o da cidade de João Pessoa.

Adicionalmente, este estudo será de grande valia para a minha formação, pois a área de empreendedorismo requer conhecimentos da maioria das áreas da Administração. Para a rede de franquias Pinto no Balde o trabalho servirá como mais uma forma de divulgação no meio acadêmico, podendo ser usado como ferramenta de ensino. E, por fim, este trabalho contribuirá para o aprendizado daqueles que buscam mais conhecimentos sobre o tema, principalmente para alunos graduandos em Administração.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados neste capítulo conceitos básicos sobre franquias e suas características, os métodos e processos básicos de estruturação de uma rede e a caracterização da empresa que será objeto de estudo, ou seja, a rede de franquias Pinto do Balde.

2.1. Conceitos Básicos do *Franchising*

O surgimento do *franchising*, segundo Ribeiro *et. al* (2013), se deu por volta de 1850, quando a Singer Sewing Machines, fabricante de máquinas de costuras, nos Estados Unidos, decidiu conceder licenças de uso de sua marca e métodos de operação a comerciantes que faziam a revenda de seus produtos com exclusividade nas cidades do país. A partir daí outras empresas foram utilizando esse formato para expandir seus negócios, como a General Motors, que em 1898, escolheu tal modelo para ampliar seu número de pontos de venda para ter maior acesso ao mercado, originando, assim, as concessionárias de veículos que conhecemos hoje.

Conforme os anos se passavam, novos métodos e processos para a realização das atividades foram surgindo e moldando o sistema de franquias, tornando-o cada vez mais utilizado. Em 1950, foram criadas algumas das grandes marcas conhecidas nos dias de hoje, como o Burger King e o McDonald's, que sobreviveram dentre muitas que faliram nesse período, conforme Ribeiro *et. al* (2013).

Segundo Ribeiro *et al.* (2013), as primeiras iniciativas de atividades ligadas à *franchising* ocorreram, no Brasil, durante a década de 1940, de forma pouco estruturada, mas que foram aumentando gradativamente. No fim dos anos 70, a primeira unidade do McDonald's foi instalada no Rio de Janeiro, oficializando, assim, o início do *franchising* nacional. Como este seguimento se mostrava bastante promissor naquela época, foi criada, em 1987, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), que ajudou a desenvolver e estruturar a atividade, e vem desempenhando um papel extremamente importante no cenário nacional, pois fornece dados essenciais que nos permite observar o desempenho anual do setor, além de organizar o seguimento e garantir que esse sistema cresça de forma organizada e com qualidade,

dado que, no Brasil, o *franchising* continua em ascensão, com arrecadação de 151,25 bilhões de reais em e gerando 1.192.495 empregos diretos (ABF, 2016).

Em um período onde o sistema de franquias ainda caminhava a passos lentos no Brasil, Foganholo (1992) o definia como:

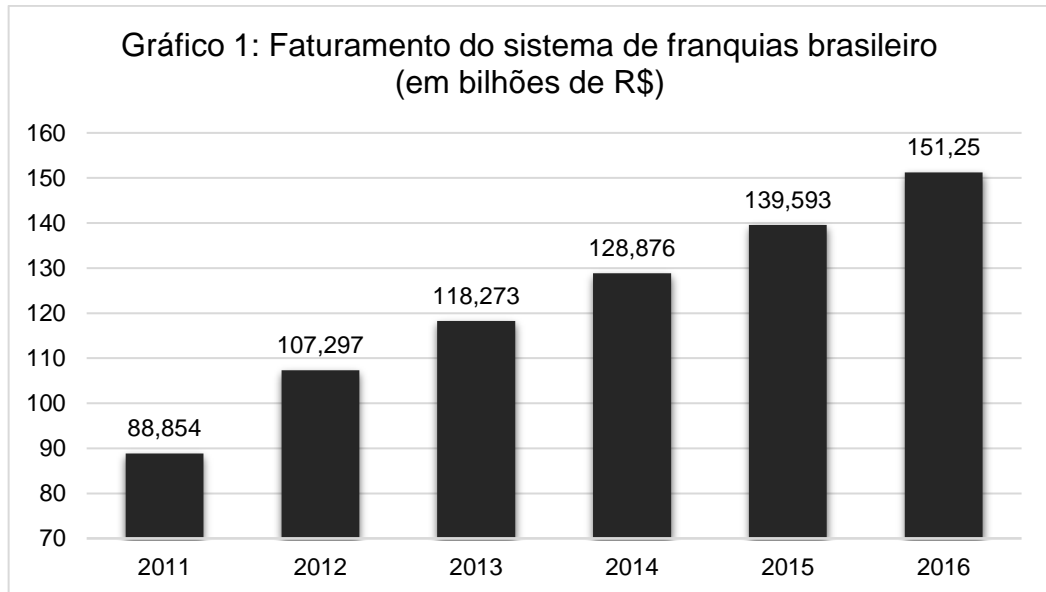
“...um sistema vertical de *Marketing* Contratual, onde um franqueado e um franqueador assinam um contrato que permite ao franqueado operar um negócio, usando a marca ou nome e a tecnologia do franqueador. O *franchising* realiza as"- funções de um canal de" distribuição eficientemente e com grande impacto no mercado, sendo parte integrante do sistema, plano ou: programa de distribuição

Segundo Bernard (1993), “o ato de franquear um negócio pode ser definido como o aluguel de um ativo intangível do qual se detém a propriedade e a operacionalização de um processo de produção e/ ou distribuição descentralizado”, onde tal ativo concedido ao franqueado, que por sua vez terá o direito de operar de acordo com determinado método de produzir ou vender o produto ou serviço.

O *franchising*, no Brasil, segue diretrizes estabelecidas na Lei de Franquias (Lei nº 8.955, de 15/12/1994), que tem sua própria definição, a qual está descrita em seu Artigo 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 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.

No Gráfico 1 podemos constatar o crescente aumento no faturamento anual total das franquias instaladas no Brasil, segundo dados da ABF apresentados no primeiro trimestre deste ano, confirmando o exposto por Melo e Andreassi (2012) referente ao aumento significativo do interesse pelo setor por parte de investidores, empresários, sociedade e até mesmo da imprensa, como afirmam.



Fonte: ABF (2017)

Vários fatores contribuem para tornar o *franchising* um sistema vantajoso para quem decide usá-lo, dentre eles: é um setor que proporciona uma forma de expandir mais rapidamente um negócio; possibilita o crescimento com investimento de terceiros; as responsabilidades e tarefas podem ser distribuídas entre vários franqueados, inclusive riscos associados; sob a ótica do franqueado, adquirir uma unidade de franquia tornará sua adaptação no mercado mais rápida, visto que as experiências vividas pela franqueadora, transferidas para o franqueado em forma de informação, ajudarão a superar as barreiras que surgem quando se entra no mercado competitivo.

Melo e Andreassi (2012) consideram o sistema de franquias como um contrato entre duas partes, onde um vende o direito de uso de uma marca, um produto acabado ou algum método de gestão a outro agente, recebendo em troca uma combinação de taxas e remuneração, a exemplo da taxa de Franquia (taxa de adesão), a taxa de *Marketing* e a taxa de *Royalties*. A International Franchise Association (IFA) afirma que o “franchising é simplesmente um método para expandir um negócio e distribuição de bens e serviços através de uma relação de licenciamento”.

Ribeiro *et al.* (2013) definem *franchising* como uma estratégia de expansão de negócios onde a franqueadora (detentora da marca) transfere o seu *know-how* e as maneiras de realizar os processos para o franqueado (quem investe no negócio),

mantendo, assim, uma forte relação de longo prazo e a busca constante por melhores resultados.

Em resumo, franquear é uma maneira de expandir um negócio através de um licenciamento, com direitos e deveres, das partes envolvidas, estabelecidos em contrato. A relação entre franqueado e franqueador é basicamente a essência desse sistema, onde cada parte deve cumprir seus papéis para alcançarem o sucesso almejado. O franqueador (que concede a licença) deve oferecer um sistema operacional, marca e apoio que contribuam para a operação e gestão otimizadas das suas unidades, além de especificar os produtos e serviços que serão oferecidos pelos franqueados (a quem é concedida a licença). “O sucesso dessa relação e base legal não depende apenas da presença de uma institucionalização coercitiva contratual entre as partes, mas também do desenvolvimento de uma parceria positivamente harmoniosa”, de acordo com Mendelsohn (2004 *apud* LAVIERI; CORRÊA; CUNHA, 2015, p. 343).

No sistema de franquias há alguns termos que devem ser esclarecidos para que seja possível compreender o processo de estruturação de uma rede. A Taxa de Franquia, que está ligada ao início dos negócios, refere-se ao valor pago pelo franqueado para ter direito ao acesso de todo o *know-how*, ao uso da marca, a orientações e capacitação iniciais oferecidos pela Franqueadora, ou seja, é simplesmente uma taxa de adesão. Já a Taxa de *Royalties* é definida para ser paga periodicamente pelo Franqueado à Franqueadora como retribuição ao acesso contínuo dos benefícios e uso da marca juntamente dos programas de suporte e capacitação.

Outra taxa fundamental é a Taxa de *Marketing*, também conhecida como Taxa de Propaganda ou Publicidade, que é cobrada dos franqueados para formar um fundo a ser gerido pela franqueadora, destinado exclusivamente para uso em campanhas de divulgação nacional, regional ou local. Essas taxas devem ser estabelecidas na Circular de Oferta de Franquia (COF), documento legal, estruturado pela franqueadora, onde são definidas várias informações quanto aos direitos e obrigações de cada parte no *franchising* e deve ser entregue ao franqueado no mínimo dez dias antes da assinatura de qualquer contrato ou pré-contrato. Na COF devem constar dados importantes para a decisão de compra, como um breve histórico da empresa franqueadora, a situação dos registros de suas marcas, balanços financeiros recentes, dados de contato de todas as unidades em funcionamento, quais os

manuais serão entregues, como será o treinamento, estimativas de investimentos e dos gastos mensais da unidade, segundo Melo e Andreassi (2012). O Contrato de Franquia deve fazer parte da COF, porque é nele que serão determinados todos os aspectos legais e comerciais que irão reger a relação entre franqueadora e franqueado.

2.2. Estruturação de uma Rede de Franquias

O processo de adoção do sistema de franquias pelo empreendedor deve ser precedido de um bom planejamento, definido o caminho a ser trilhado para que o negócio seja bem-sucedido, pois não basta ter uma boa ideia, força de vontade e dedicação para que se alcance os resultados esperados, é necessário que haja uma estrutura adequada, modelos de controle e pessoas capacitadas para gerenciamento. A Análise de Viabilidade é de grande valia para direcionar as decisões do empreendedor, já que, a partir dela, serão avaliadas as chances de sucesso do negócio, onde estarão envolvidos o capital, o tempo e a dedicação de terceiros (Franqueados). Com essa análise, pode-se concluir se o negócio tem potencial para ser franqueado ou não, pois o estudo do seu franqueamento pode apresentar resultados diferentes de viabilidade.

Quando um empreendedor decide adotar o *franchising* como sistema de negócios, é fundamental atentar-se para o grau de risco, que deve ser analisado a partir do estudo de viabilidade, o qual contribuirá para que sejam reduzidos os problemas e dificuldades que possam surgir, ou talvez levar à decisão de que não vale apenas aderir ao sistema de franquia. Melo e Andreassi (2012) sugerem que o risco é um fator de destaque durante a tomada de decisão, e que há diferentes perfis de empreendedores com visões distintas sobre até onde vale a pena arriscar a partir dos resultados obtidos na avaliação de franqueabilidade.

No Brasil, é possível iniciar uma rede de franquias sem ter nenhuma unidade própria do Franqueador ou com um tempo insuficiente de experiência do negócio a ser franqueado, ou seja, a Lei do Franchising permite que a oferta de uma franquia seja feita apenas com uma ideia, uma marca própria e um modelo de negócio, além da documentação jurídica obrigatória. Por esse motivo há em tramitação um projeto de lei (N.º 4.319-B, DE 2008) que sugere uma alteração na Lei de Franquias determinando um tempo mínimo de 12 meses para o negócio ser franqueado, sob a

justificativa de que o Franqueado paga à Franqueadora a transferência de experiência adquirida, e que, para isso, a empresa deveria ter um tempo de operação para se demonstrar ao público e ao mercado em geral que tem excelência comercial. Como a pesquisa deste trabalho será realizada em uma empresa que já tinha operação própria há mais de um ano quando adotou o *franchising*, consideremos, a seguir, os aspectos de avaliação de franqueabilidade para uma empresa já existente e que pretende aderir ao sistema.

Nessa avaliação deve ser analisada a força da marca ligada ao tempo de operação e ao sucesso do negócio e a sua relação com a qualidade do produto ou serviço ofertado e do atendimento, evidenciando o *Mix* de produtos quanto à sua amplitude (quantidade de linhas de produtos) e à sua profundidade (opções ou variações dentro de uma linha de produtos). Deve-se avaliar também o potencial de mercado em relação ao produto ou serviço ofertado e seus preços frente à existência de concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos. Com isso, é possível observar e estudar as margens de lucro e as fontes de receita, os quais podem ser um ponto mais viável e atrativo para interessados em adquirir uma unidade. É preciso que sejam vistos os processos de operação e gestão do negócio, se estão definidos e documentados para agilizar a replicação em escala da operação da rede, pois é a padronização que garante à rede sua identidade de marca.

A empresa que está prestes a oferecer a franquia deve elaborar a Circular de Oferta de Franquias (COF), que, como explicitado anteriormente, regerá e oficializará a relação comercial dentro do sistema. Como previsto na Lei de Franquias, a COF deve ser entregue ao candidato interessado dez dias antes da assinatura do contrato, para que ele veja, de forma transparente e clara, as possibilidades que terá com a aquisição de uma unidade.

Para que o sistema de franquias mantenha a padronização de suas atividades e, assim, consolide sua identidade no mercado e torne possível a transferência de *know-how* para as unidades, é preciso que seus processos e manuais estejam bem definidos. Nos manuais devem ser registrados de maneira explícita como as atividades e tarefas devem ser realizadas na prática, ou seja, os processos são elaborados e depois documentados nos manuais, para garantir que os insumos sejam trabalhados e transformados com qualidade, agregando valor ao produto final. Melo e Andreassi (2012) defendem que “o desempenho da rede de *franchising* depende da transferência do franqueador para o franqueado de conhecimento relativo ao negócio

e da transmissão do franqueado para o franqueador do conhecimento do mercado local”. Essa transferência de informações só será válida se o produto ou serviço for elaborado a partir de processos padronizados, chegando com qualidade ao cliente.

O bom cumprimento do processo depende da definição clara e consistente do seu objetivo, tornando eficiente e eficaz, a transformação dos insumos, para que o resultado seja alcançado com sucesso, segundo Ribeiro *et. al* (2013). Esses aspectos irão melhorar a oferta de produtos ou serviços ofertados, aumentando a qualidade e a disponibilidade, e, dessa maneira, atingir a satisfação das necessidades do cliente. Sabe-se que a exigência dos clientes tem aumentado à medida que surgem novos concorrentes dispostos a conquistarem uma fatia do mercado, por isso é fundamental que as equipes de cada unidade estejam capacitadas para atender da melhor maneira possível as necessidades dos consumidores. E a melhor maneira de fazer isso é realizar a capacitação das equipes quanto aos conhecimentos e comportamentos, para que ele possa realizar os processos da maneira adequada e dentro dos padrões, além de melhorar a sua capacidade de agir e o seu comportamento ante as situações do ambiente de trabalho.

Como forma de manter a sustentação no mercado e gerar ganhos para seu capital, uma rede franquias estabelece algumas taxas como fontes de receita, que podem variar de acordo com diferentes situações, como quando a franqueadora apenas exerce a gestão da rede, quando é fabricante dos produtos ofertados ou até mesmo quando detém uma tecnologia. No momento em que há a concessão de uma nova unidade, a franqueadora cobra a Taxa de Franquia, que é o valor de adesão no momento da entrada do franqueado à rede. Essa taxa serve para cobrir despesas que a rede possui para divulgar sua oferta de franquia, além de oferecer o suporte necessário para implantar a nova unidade e iniciar a operação, como capacitação do gestor e da equipe, instalação de móveis e equipamentos, por exemplo. Por isso é importante que uma rede de franquias estabeleça sua taxa de franquia para que esteja preparada para apoiar os seus franqueados.

Da mesma maneira, a franqueadora deve estabelecer seus critérios para adotar sua Taxa de *Royalties*, pois, mesmo não tendo obrigatoriedade, será determinante para garantir o equilíbrio financeiro para o negócio ou até mesmo tornar-se a principal fonte de receita, quando a franqueadora vive exclusivamente da gestão da rede e não tem ganhos fornecendo produtos ou serviços, como afirmam Ribeiro *et. al* (2013). Outra taxa não menos importante que as já citadas, é a Taxa de *Marketing*,

tem como única finalidade ser usada pela rede para fins de divulgação, marca, identidade visual, desenvolvimento de campanhas e outras questões de *marketing* voltados para todas as unidades. Para ser definido o valor dessa taxa, a franqueadora deve ter ciência da capacidade de pagamento das unidades e relacionar as verdadeiras necessidades de *marketing* existentes, de modo que haja um equilíbrio entre esses fatores.

O *marketing* no contexto de franquias é uma das principais vantagens do sistema, pois os recursos gerados pelas unidades são suficientes para se investir em campanhas de divulgação que uma unidade sozinha não conseguiria fazer. Com a contribuição dos franqueados, por meio da taxa de *Marketing*, consolida-se o fundo de *marketing*, que será gerido pela franqueadora e usado apenas para fins de divulgação, como dito anteriormente. A gestão eficaz do Fundo de *Marketing* poderá trazer excelentes resultados para a rede, podendo ser auxiliada por um comitê formado por franqueados que dariam sugestões para o melhor uso dos recursos.

Com esses atributos nivelados, a franqueadora deve focar na expansão de sua rede. Utilizando a Análise de Viabilidade, ela poderá avaliar o potencial de mercado de sua rede, definindo a proporção do número de unidades que deve ter e os critérios de escolha da localização ideal para a instalação de novas unidades. Um fator importante para a rede que busca a expansão e que pode levá-la a cometer equívocos, é a escolha do perfil ideal do franqueado, que deve ser feita a partir de características essenciais e desejáveis pré-definidas pelos principais executivos da franqueadora, segundo Ribeiro *et. al* (2013).

2.3. Pinto no Balde

O Pinto no Balde é uma empresa, fundada em 2013, por um casal de empreendedores decidiu mudar-se de Curitiba para João Pessoa com uma concepção de negócio de vender frango empanado em baldes de plástico, já que foi notável o grande consumo de “galeto” vendidos em vários bairros da cidade.

Sprakel (2016) afirma que após a concepção e planejamento do negócio, o casal inaugurou a primeira unidade do restaurante no bairro mais populoso da cidade, com visual simples e logomarca característica (pinto amarelo na frente do balde), gerando olhares curiosos para conhecer o ambiente e atraindo principalmente o

público infantil. O casal fez questão de criar um cardápio variado e atender diferentes gostos do público pessoense.

O sucesso foi imediato, e após poucos meses após a abertura, os empreendedores decidem abrir outra unidade em um bairro vizinho com o objetivo de dividir a demanda e aumentar a vazão do número de atendimentos. Após 12 meses, a primeira loja sofre um incêndio e perde tudo, restando ao casal a outra loja. Frente à situação, eles decidem repensar a ideia antiga de adotar o *franchising* como estratégia de expansão da empresa, e um mês após o incêndio, surge o primeiro interessado na aquisição de uma unidade. Um ano e meio após a abertura da primeira unidade da rede, a empresa já tinha oito lojas, sendo duas próprias e seis unidades de franquia.

Atualmente, a empresa conta com o serviço *delivery*, onde os pedidos são recebidos através de atendimento telefônico, sendo o serviço de entrega terceirizado, para simplificar suas operações, evitando futuros problemas trabalhistas, como conta Sprakel (2016). Com um produto exclusivo e uma boa relação com os fornecedores, o casal está satisfeito com o mercado, que mesmo com a exigência, conseguem a fidelização do cliente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentarei os métodos que serão utilizados na pesquisa para conseguir desenvolver um bom levantamento de dados e, assim, atingir os objetivos estabelecidos.

3.1. Natureza da Pesquisa

Tendo em vista a forma como a problemática e os objetivos estão dispostos, a pesquisa será de natureza descritiva já que o assunto é conhecido, proporcionando uma nova visão sobre a realidade já existente, de maneira a tentar explicar e relacionar as variáveis a serem observadas, como defendem Baptista e Campos (2016, p. 59). “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, p. 35, 2009).

3.2. Método de Abordagem

Baptista e Campos (2016, p. 290) definem o estudo de caso como:

...um meio de se fazer ciência, principalmente quando a natureza do fenômeno observado é multideterminada e interessa conhecer de modo profundo e abrangente a singularidade de dada situação, mesmo que, em última instância, se busque um conhecimento que, de alguma forma ou em alguns aspectos, possa ser generalizável.

Desse modo, o estudo de caso foi o método de abordagem escolhido para nortear a pesquisa, pois “trata-se de um método de observação, de construção de raciocínio e de relato de informações que entrelaça teoria com observações de fatos”, de acordo com D’ALLONES (2004 *apud* BAPTISTA e CAMPOS, 2016, p. 290). O estudo de caso, segundo Godoy (1995), “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Gil (2002) defende que a crescente utilização do estudo de caso nas ciências sociais ocorre devido diferentes propósitos, como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;

- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada
- Investigação;
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações
- Muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Em contrapartida, a aplicação deste método de abordagem encontra objeções, a exemplo da falta de rigor metodológico, que pode acabar comprometendo de certa maneira os resultados obtidos, por isso recomenda-se que os cuidados sejam redobrados tanto no planejamento quanto na coleta e análise de dados, segundo Gil (2002).

3.3. Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados se dará de forma qualitativa, pois é menos formal do que a análise quantitativa, sendo que nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de diversos fatores, como a natureza dos dados coletados, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação, os quais estão evidenciados neste capítulo. O processo da pesquisa segue, basicamente, uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório, como afirma Gil (2002).

3.4. Técnicas de Pesquisa

Para a realização da coleta dos dados necessários para a efetivação da pesquisa, utilizarei as seguintes técnicas de pesquisa:

- Pesquisa Bibliográfica: para auxiliar a elaboração da fundamentação teórica e permitir a contextualização para compreensão do assunto, os dados conceituais foram obtidos com base em material já elaborado, constituído

principalmente de livros, revistas, *ebooks*, artigos e sites cujas referências encontram-se no final deste trabalho;

- Entrevista: de forma estruturada, a entrevista terá um roteiro com questões pré-estabelecidas e que seguirão uma sequência padronizada, o que acaba caracterizando essa ferramenta como estruturada, segundo Arnoldi e Rosa (2007). Assim, as informações necessárias para a elaboração da pesquisa serão obtidas de forma eficaz.

3.5. Universo da Pesquisa

A pesquisa terá como objeto de estudo a rede de franquias Pinto no Balde, instalada na cidade de João Pessoa – PB, pois se trata de uma empresa relativamente nova e em fase de crescimento, o que permitirá a observação dos fatores cruciais para o desenvolvimento de uma rede.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a realização desta pesquisa foram entrevistados a dona da rede Pinto no Balde e o seu primeiro franqueado, dono de duas unidades na cidade João Pessoa – PB, com o intuito de estudar o processo de estruturação da empresa citada. Através dos depoimentos foi possível observar as etapas do processo de criação da rede, os fatores que balizaram as decisões e definições de estratégias, além das dificuldades e facilidades encontradas com o nascimento da rede.

A observação dos dados colhidos com a entrevista da franqueadora juntamente com a do franqueado, nos possibilita observar as perspectivas de cada um sobre os diferentes fatores e detalhes presentes no processo de expansão do negócio utilizando o *franchising* como modelo, o qual deve ser conduzido de maneira racional, planejada e alinhada às partes, para evitar equívocos ou escolhas que prejudiquem o desenrolar do processo. Para manter o sigilo de identidade dos entrevistados usarei os termos Franqueadora para a dona da rede Pinto no Balde, e Franqueado para o investidor que possui duas unidades da rede.

As informações a serem analisadas serão confrontadas com a literatura adotada neste trabalho para que possamos elucidar em detalhes como ocorreu a criação da empresa Pinto no Balde e sua estruturação para adoção do *franchising*.

4.1 Resultados da Pesquisa Referentes ao Primeiro Objetivo Específico (Investigar Como se deu a Concepção e Criação dessa Rede de Franquias)

Neste tópico serão explanados os fatos que foram determinantes para a ideia e criação da rede Pinto no Balde.

A ideia de negócio da empresa surgiu de maneira inusitada, pois o casal, dono da rede, residia em Curitiba e costumava passar as férias na cidade de João Pessoa, ao mesmo tempo vinha pensando em mudar de ramo de negócio. Em uma das viagens o casal fez a seguinte observação: "...as pessoas vendiam muito galeto na esquina e toda vez que a gente vinha pra cá a gente olhava e dizia: 'olha se come muito frango aqui, né?'. Aliada à essa observação estava a vontade de morar no Nordeste, "e nessa história, ah vamos embora para o Nordeste, vamos embora para

o Nordeste e numa brincadeira de família surgiu o Pinto no Balde”, comentou a Franqueadora.

Melo e Andreassi (2012) defendem que “ser visionário é um hábito cultivado a partir do contínuo exercício da observação de situações cotidianas ao nosso redor que pode nos levar a identificar uma boa oportunidade de negócio...”, e foi dessa maneira que o casal teve a ideia de negócio que viria a se tornar na sua nova rede de franquias.

Com a abertura da primeira loja, dispondo de uma boa identidade visual e um cardápio diversificado e atrativo, a empresa foi ganhando o público, até que, após três meses, uma segunda loja foi aberta, o que mostrou à Franqueadora a dimensão do potencial de mercado do seu negócio, já que não estava dando conta da demanda:

“Nós abrimos a primeira loja e três meses depois nós abrimos a segunda. E o nosso primeiro franqueado foi o nosso, é o nosso contador, que hoje ele é dono do Geisel e dono do Bessa. A primeira franquia foi a do Bessa, mas começou a vir muita gente nos procurar, então daí a gente iniciou o processo todo de franquias. No começo nós ainda ficamos um pouco resistentes, mas aí como o primeiro... na seleção que nós fizemos, o nosso primeiro franqueado já foi o nosso contador, então já ficou mais fácil.”

Dessa forma, o Franqueado, que era o contador da empresa tornou-se, mais tarde, o primeiro a adquirir uma unidade (Bessa). “Por eu ser contador, tinha acesso aos números deles, né, índice de faturamento, lucratividade, margem, e vi que era um bom negócio e resolvi investir nisso aí.”, afirma o Franqueado. Esses atributos foram esclarecedores e determinantes para a consciência da Franqueadora em adotar o *franchising*, pois já dispunham de uma marca estabelecida, *mix* de produto que permitia um posicionamento de mercado adequado, e um *know-how* suficiente e estruturado para ser transferido. Ribeiro *et.al.* (2013) defendem que na análise de franqueabilidade o que importa é se o potencial de vendas é o suficiente para garantir o próprio sustento, a obtenção de lucros e atrair o empresário que possa vir a investir dinheiro e trabalho no negócio.

A formatação da franquia Pinto no Balde ocorreu com a contratação de um advogado, que ficou responsável por cuidar dos trâmites legais e aspectos jurídicos (elaboração da COF, aplicação das leis, etc.), para que, assim, a empresa pudesse definir os papéis de franqueador e franqueados de maneira transparente, além de se adequar às exigências previstas. Paralelamente, a Franqueadora investiu em estudos sobre o *franchising* e as leis vigentes para aumentar o seu conhecimento sobre o novo modelo de negócio que estava sendo implantado.

4.2 Resultados da Pesquisa Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Verificar Quais as Estratégias e as Medidas Adotadas para Garantir a Continuidade dos Processos)

4.2.1 Os franqueados

Estabelecidas as diretrizes para seguir no setor de franquias, uma rede deve agora atrair investidores para o seu negócio, ou seja, interessados em adquirir uma unidade. No caso do Pinto no Balde a procura foi imediata, onde não foi necessário um planejamento de *marketing* complexo para divulgar a marca. Já em 2016 a rede não captou nenhum franqueado, já que a crise afetou de certa forma a procura e, além disso, a prioridade para a Franqueadora é manter a qualidade do produto, o que depende diretamente de quem será selecionado como franqueado:

“(...) no ano passado, nós não captamos nenhum franqueado, né? Até mesmo por conta que foi um ano difícilimo, né? Mas eles acabam indo nas lojas, eles entram no site (...)”

“(...) o que eu mais prezo, hoje, é manter a qualidade do meu produto, e isso vai depender de quem eu escolher como meu franqueado, sabe? Então hoje o maior critério da gente é o franqueado.”

Em todo caso, um ponto importante a ser considerado na expansão de uma rede é a velocidade com que novas unidades devem ser implantadas. Segundo Ribeiro *et.al.* (2013), se uma expansão for muito lenta poderão surgir espaços para

possíveis concorrentes conquistarem parcelas do mercado, em contrapartida, se a expansão for acelerada demais, a franqueadora poderá se tornar incapaz de atender às demandas de suporte dos franqueados se não tiver recursos (pessoas, processos e instrumentos) suficientes.

O Pinto no Balde não possui um planejamento específico em *marketing* para atrair e captar novos franqueados, a procura se dá naturalmente nas unidades. Dessa maneira, quando surgem interessados, inicia-se a análise de perfil ideal do possível franqueado:

“(...) a gente procura uma pessoa dinâmica que a pessoa precisa se dedicar exclusivamente à marca, mas não necessariamente que a gente acerta de primeira, tá? Que nós já tivemos troca de franqueados.”

“(...) a pessoa escolhe o ponto, daí nós vamos lá, olhamos esse ponto, mas ainda, Antonio, nós ainda somos mais escolhidos do que nós escolhemos, até diante da situação do país.”

Melo e Andreassi (2012) propõem que o franqueado deve possuir características essenciais como: “querer ser o dono do próprio negócio e estar disposto a operá-lo diretamente, sem delegar totalmente a gestão a outro indivíduo.” Trata-se de uma tarefa muito difícil encontrar o franqueado ideal, mas é fundamental que a rede tenha definidas, de forma objetiva e consciente, quais são os atributos a serem considerados como necessários para que uma pessoa se tornar um franqueado da rede, como aponta Ribeiro *et.al.* (2013), a final o sucesso da marca dependerá de uma boa relação entre as partes.

No caso de a rede haver escolhido o franqueado com perfil adequado, são grandes as chances de haver um bom relacionamento entre as partes, o que torna a troca de informações mais eficiente, pois as conversas sobre problemas, ideias e sugestões poderão resultar em boas oportunidades para a identificação de oportunidades e discussões de planos estratégicos. Sob a ótica da Franqueadora, o relacionamento entre a sua rede e os franqueados é bem tranquila, apesar de que, às vezes, pode haver casos em que eles tentem burlar o que foi estabelecido em contrato:

“(…) a maioria dos nossos franqueados, foram pessoas que eram clientes, o nosso contador, já eram pessoas próximas, sabe?”

“Isso acontece, às vezes, né? Você faz uma reunião, nós temos um contrato extremamente amarrado hoje, já para evitar. Porque é natural que eles vão querer burlar algumas situações, entendeu? Mas a gente tenta, já fomos mais abertos, hoje, nós estamos mais de rédeas curtas, porque não deu muito certo deixar muito à vontade, não. Não dá certo.”

O Franqueado avalia de forma positiva o relacionamento de suas unidades com a rede, pois há uma relação de amizade que permite uma maior aproximação com o casal dono da rede, porém, não deixa de salientar a necessidade de haver renovação e inovação por parte da Franqueadora, principalmente quando se trata de *marketing*, que é o ponto mais enfatizado por ele:

“(…) temos uma parceria muito boa com relação a isso, apesar de que sempre digo à eles, eu tenho uma amizade, tenho uma aproximação maior deles, por ser contador deles, que sempre precisa está se renovando porque, de uns tempos pra cá, de um ano, um ano e meio pra cá o mercado em si, o mercado em geral deu uma diminuída, teve uma queda grande, principalmente nesse ramo de alimentação. Precisa estar inovando colocando promoções, fidelizando os clientes, investimentos em *marketing*, acho muitíssimo importante e tem sido feito muito pouco isso, né, e creio que isso deve partir da franquia.”

Quanto mais pessoas atuam em uma empresa, maior é a chance de haver divergências de ideias, que se forem tratadas da maneira errada, podem acarretar em controvérsias e conflitos que acabam prejudicando o relacionamento entre franqueador e franqueado. Os conflitos são naturais em situações que envolvem pessoas com interesses distintos, e numa relação de franquias eles surgem a partir de quebras de acordo que são gerados por falta de comunicação, desconfiança e até mesmo conflitos internos. Cabe à rede agir para garantir uma boa gestão de conflitos,

coletando informações e analisando de forma imparcial as possíveis alternativas, para que sejam tomadas decisões que resultem na solução do conflito. A Franqueadora cita um exemplo que ocorreu com uma unidade, onde ela teve que lidar com uma sócia do franqueado que não seguia a lista de compras pré-estabelecida, comprometendo assim a qualidade dos pratos e, conseqüentemente, a padronização do cardápio:

“(...) o meu franqueado tinha uma sócia (...), até ela sair dessa sociedade foi muito difícil, então, ela trocava os produtos. Então assim, você se depara com essas situações. A gente trabalha com a marca específica disso, disso e disso, você chega na dispensa da pessoa e as marcas são completamente diferentes.”

4.2.2 Transferência de *Know-how* e Capacitações

Um dos fatores mais importantes ao se tratar de transferência de *know-how* é a elaboração e o uso correto dos manuais, pois é através deles que os franqueados receberão a experiência da rede de forma que terão acesso a forma de operar a franquia. Na rede aqui analisada os manuais são usados junto ao treinamento: “Nós temos os manuais, que já foram elaborados faz tempo, mas isso é o treinamento. Cada unidade, para abrir, é um mês de treinamento, né, eles passam um mês treinando.”, afirmando a Franqueadora sobre a maneira de transferir os conhecimentos. Perguntado sobre a eficiência das ferramentas utilizadas pela rede para transferir conhecimento, o Franqueado fez a seguinte consideração:

“Sim. São eficazes, é, apesar de que, acho que de acordo com o mercado, tem que sempre está se aprimorando, já tinha até falado com eles já também com relação à isso, com o avanço da tecnologia aí, dá para implantar um sistema de controle, de gestão integrado entre as franquias para facilitar um pouco, até a questão da gestão deles (...).”

Tal constatação sugere uma certa obsolescência do material utilizado, mas que ainda atende às necessidades mais básicas no que tange à gestão das informações.

Aliado aos manuais, o treinamento para capacitação dos franqueados e suas equipes é essencial para garantir o desempenho da rede e atender necessidades dos clientes, que, convenhamos, estão a cada dia mais exigentes devido ao cenário de ampla concorrência.

A Franqueadora lembra sobre o valor da participação de um novo franqueado no processo de treinamento:

“(...) é bacana que o franqueado também participe disso, e é uma forma de ver como que ele, sabe, como que tá funcionando, então às vezes a gente não treina só aqui não, já treinamos no Manaíra, já treinamos no próprio Bessa, e eles gostam.”

Para a seleção e contratação de novos funcionários, o Pinto no Balde faz a captação tanto nas unidades franqueadas quanto nas lojas próprias. Os interessados que procuram alguma unidade são selecionados e transferidos para serem entrevistados pela Franqueadora, e em seguida recebem o devido treinamento da dona:

“Olha Antonio, novos funcionários a gente vem, vai fazer a entrevista, normalmente pessoalmente. Dos meus franqueados, das unidades daqui todos eu que entrevistei para eles, todos eu treinei.”

(Franqueadora.)

“A gente faz a captação do funcionário e manda para treinamento nas unidades dos donos da franquia, né.”

(Franqueado)

Grande parte dos esforços de uma rede de franquias está direcionada para o monitoramento da rede e, por conseguinte, para a padronização de seus produtos. Há, assim, a necessidade de se realizar visitas periódicas (estabelecidas na COF)

com a finalidade de capacitar os franqueados e as equipes, monitorar a rede, manter um bom relacionamento com os parceiros, identificar as necessidades e demandas de cada unidade, além de motivar os envolvidos da rede a sempre estarem engajados com a causa. A rede Pinto no Balde também possui essa preocupação para manter o bom desempenho, e se utiliza de alguns métodos para acompanhar a desenvoltura das unidades, como afirma a Franqueadora:

“Semanalmente eu visito as lojas, até mesmo para ver o andamento, para ver como tá o tempero do frango, tem que tá em cima, Antonio. Nossa, isso dá trabalho... Cliente às cegas, a gente trabalha muito com isso. Eles não sabem, né. Os clientes vão, pagos pela gente, vai come e fazem a avaliação.”

Segundo o Franqueado, o acompanhamento de suas unidades pela rede diminuiu gradativamente, talvez pela estabilidade alcançada durante o período de atividade. “(...) quando eles vão emitir relatório gerencial é que eles dão uma, como posso dizer, uma supervisionada, né? Isso já foi muito mais constante, hoje em dia diminuiu muito.”

4.2.3 Gestão de Finanças e de *Marketing*

4.2.3.1 Financeiro

A parte financeira da rede é muito importante e deve ser acompanhada de forma disciplinada para verificar os indicadores e constatar se o desempenho de cada unidade tem alcançado níveis satisfatórios. A rede aqui estudada, segundo a Franqueadora, utiliza um sistema integrado que permite o acesso ao faturamento de todas as unidades, e dispõe de uma gestora financeira para dar orientações aos franqueados e treinar os novos. Ela ressalta ainda a importância do capital de giro para quem procura adquirir uma franquia:

“(...) o grande problema de uma pessoa, quando ela procura adquirir uma franquia, um negócio, ela acha que não é importante o capital de giro, e é uma coisa que a gente bate

muito na tecla, sabe? Que ele tem que ter um capital de giro, até mesmo porque, até ele ter retorno, ele precisa, para gerir o negócio dele, vai ter que colocar dinheiro, não tem outro jeito, não tem mágica, né?”

4.2.3.2 Propaganda e Gestão da Marca

Além disso, é de extrema necessidade que a taxa Inicial de Franquia, taxa de *Royalties* e a taxa de *Marketing* sejam estabelecidas adequadamente, sendo as duas últimas não-obrigatórias. O Pinto no Balde, em 2016, decidiu não cobrar a taxa de *Marketing*, devido à crise, mantendo apenas a taxa de *Royalties*, mas ainda utiliza outras ferramentas, mesmo com pouco investimento, para divulgar a marca e atrair a clientela, segundo a Franqueadora:

“(...) até essa taxa de *marketing* nós, devido à crise, foi tirada esse ano. Mas nós trabalhamos com panfletagem, nós trabalhamos com redes sociais, entendeu? Mas eu sou sincera com você, esse ano foi feito muito pouco em relação ao *marketing*.”

Ao se abrir mão da taxa de *marketing* a empresa perde a oportunidade de fortalecer a imagem da marca através de investimentos em estruturas, ferramentas e ações que proporcionariam uma boa divulgação, o que beneficiaria todos os envolvidos com a rede.

O Franqueado, ao ser questionado sobre a gestão de *marketing*, revela que cada unidade faz o seu investimento, ocorrendo assim uma descentralização da divulgação que pode gerar informações desconhecidas ao consumidor. Ele reitera que é bastante significativo investir em propaganda, explicitando a diminuição do interesse da rede em *marketing*:

“(...) no começo existia um trabalho centralizado, eles faziam, os donos da franquia, né, eles faziam todo o trabalho e dividiam entre os franqueados. Porém, com o decorrer do tempo isso foi mudando, foi diminuindo a frequência de investimento que foi

feito em publicidade, que eu acho muitíssimo importante, e isso acabou que cada um, cada um ficando por si, cada um fazendo seu próprio investimento.”

Com o pouco investimento em propaganda por parte da rede, os franqueados ficaram independentes para investir individualmente na divulgação do negócio. Hoje, cada unidade possui um perfil individual nas redes sociais, onde são divulgadas promoções, pratos e até mesmo lembretes que reforcem a imagem da marca aos seus clientes. Ribeiro *et.al.* (2013) explica que o *marketing* é muito importante para construir a imagem de uma empresa, que deve ser fortalecida com a divulgação de produtos e ofertas especiais nas unidades da rede, e para que isso seja feito de forma organizada, é preciso que a rede dê a devida atenção para o assunto, para que seu público-alvo seja atingido da maneira mais adequada. E a melhor maneira de fazer isso é adotar a taxa de *marketing* para a arrecadação de recursos que devem ser investidos nessa área pela franqueadora

Em se tratando de identidade de marca, não podemos esquecer da padronização das unidades da franquia, as quais devem seguir as premissas estabelecidas nos manuais, que levam desde a definição de negócio da empresa até diretrizes para a gestão de pessoas, para que a cultura organização da rede seja levada adiante. Em visita às unidades e observando imagens nas redes sociais da franquia Pinto no Baldo, pude identificar algumas discrepâncias no quesito de padronização da identidade visual, pois há casos em que o ambiente é mais refinado (não há um modelo determinado de iluminação, cadeiras e mesas, por exemplo) em uma unidade (Manaíra) do que em outra (Quadramares – unidade própria), mas nada que interfira na qualidade do produto e no atendimento (excelente na unidade de Quadramares).

4.2.3.3. Produtos

Focando nos produtos, é possível analisar que a Franqueadora empenha-se diariamente para garantir que o frango, principal prato ofertado, e todas as opções ofertadas tenham o mesmo padrão de sabor e textura em todas as unidades, realizando visitas constantes, e através da implantação de uma cozinha industrial que distribui o produto (já temperado e com o molho específico) para os franqueados. O

Franqueado confirma o esforço da rede para manter a qualidade e o padrão dos produtos:

“(...) geralmente acho que uma ou duas vezes no mês, eles fazem uma visita para puxar relatório e nessa visita eles observam se, de acordo com os produtos que estão saindo, estão saindo com o padrão, os treinamentos e as medidas que são... as medidas de que são feitas, cada prato que é servido lá, é tudo rigorosamente balanceado, né, em termos de peso, até para garantir o padrão.”

Mesmo que a padronização dos produtos seja prioridade no Pinto no Balde, o Franqueado afirma que a descentralização do *marketing* gera um problema que acaba afetando toda a rede:

“(...) por cada franqueado ficar bem descentralizado, bem à vontade para fazer o seu investimento em *marketing*, publicidade, acabou cada um colocando algum tipo de produto diferente também. Se você for visitar todas as lojas, você vai ver que sempre há algum produto que não existe em uma. Isso acaba, às vezes até dificultando os próprios franqueados, pois às vezes vem um cliente que já é acostumado em outra loja, ele vai pedir um produto que talvez na minha loja não tenha, certo? Isso acaba perdendo até a padronização e acaba afetando a própria franquia.”

Recentemente, a rede tem realizado um teste de implantação de rodízio dos pratos oferecidos, a princípio, na unidade própria da rede localizada em Quadramares. Segundo a Franqueadora, é uma ideia recente e deveria ser inserida aos poucos, mas já não foi bem vista pelo Franqueado, que chegou a adotar na sua unidade localizada no bairro do Bessa, entretanto, achou inviável e acabou retirando. Podemos ver que há uma inconsistência nessa questão, onde a Franqueadora deseja oferecer rodízio, que foi uma demanda que surgiu do público, indo de encontro à percepção do Franqueado, que rejeitou a ideia.

O cliente é peça chave para a sustentação do negócio, por isso é imprescindível que a rede desenvolva meios para coletar as ricas informações vindas do público, como sugestões, reclamações e elogios. Através dessas informações, a empresa poderá desenvolver novos produtos, inovar no atendimento e melhorar os procedimentos, atraindo novos clientes e fidelizando os que já visitam as unidades. O Pinto no Balde, procurando atender àqueles que permanecem em casa depois de um dia cansativo, oferece o serviço de *delivery*. Todas as unidades da rede têm um contrato com uma empresa que fornece os *motoboys*, que fazem todas as entregas. A Franqueadora explica que possuir *motoboys* próprios não é vantajoso, pois isso demandaria mais preocupações com causas trabalhistas (que, para ela, é o maior problema que pode ocorrer):

“(...) cada unidade tem um contrato específico com ele, e ele que nos fornece os *motoboys*, até mesmo porque é um tiro no pé ter um motoboy próprio. Se não é mais uma demanda trabalhista. E o maior problema hoje, sinceramente, é as causas trabalhistas, Antonio, isso é uma coisa que vai acabar com o país (...).”

O trabalho que a rede Pinto no Balde em divulgação na internet segue as tendências contemporâneas, sendo realizado através das redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter) e presencialmente, e os dados coletados pelas unidades são repassados para a franqueadora, que irá avaliar juntamente com os franqueados a viabilidade de implantação das sugestões. O Franqueado assegura que:

“(...) quando há uma demanda do cliente, a gente sempre repassa isso à eles. São pessoas bem flexíveis, na medida do possível eles implantam, veem se realmente tem... é viável colocar o produto e implantam isso. Já teve alguns casos deles colocarem alguns tipos de produto de acordo com o que foi pedido pelos clientes, né?”

“Bom, na minha loja, nas outras eu desconheço que tenha isso, mas na loja tem um, no caixa quando você vai pagar, tem um, uns papezinhos de sugestões, né, geralmente acontece a partir

daí. No final do mês eu tenho um bauzinho, eu abro esse baú, vejo quais são as sugestões que tem, vejo se é viável, e se for uma coisa realmente viável, se for uma coisa que for pedido constantemente, se não for um pedido aleatório, né, eu passo isso para os franqueados, para a franquia e vejo a possibilidade de implantar isso aí.”

A rede Pinto no Balde também trabalha para captar e avaliar informações oriundas do seu consumidor, elaborando pesquisas com os clientes para obter o *feedback* e sugestões que melhorem a atividade da empresa, como explica a Franqueadora:

“É feito uma pesquisa. É feito sempre pesquisa com o cliente mesmo, os clientes que frequentam a loja, é feito dessa forma, mas aí, claro, nem todas as sugestões de pesquisa a gente acaba adotando, né, porque tem que ser viável também e tem que combinar com a marca.”

Ter tais informações em mãos permite à uma rede ampliar o seu acesso ao mercado, mantendo o seu posicionamento e gerando uma imagem sólida para o mercado consumidor, além manter-se sempre atualizada para acompanhar as evoluções tecnológicas e as tendências das redes sociais utilizadas pelo público.

4.3 Resultados da Pesquisa Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Identificar os Obstáculos Enfrentados Durante as Fases do Processo de Estruturação da Rede)

No começo, o Pinto no Balde viria a enfrentar desafios ligados à padronização do *layout* das lojas (ainda existentes), dos processos e, principalmente, dos alimentos servidos, o que tornava a tarefa ainda mais complexa no ramo da empresa, o da gastronomia.

Naturalmente, durante o processo de formatação da rede, assim como em qualquer empreendimento, surgem problemas que acabam dificultando o processo, mas que ajudam, de certa forma, a empresa amadurecer os seus procedimentos e

gestão. No caso em estudo, foi constatado que, durante a estruturação, o Pinto no Balde teve dificuldades com a escolha de franqueados, havendo situações em que foi necessária a troca de dono de algumas unidades, como alega a Franqueadora:

“É que a gente foi tudo muito rápido. Então nós tivemos sim, claro, falar pra você que a gente não teve problema, teve sim. Teve problema na escolha de alguns franqueados, que nem eu disse pra você, que hoje já foram trocados, algumas unidades já foram trocadas de dono, é, e até mesmo te falo, não selecionar direito esse, na hora de prospectar, sabe, a ansiedade de abrir, abrir, abrir, que hoje nós não temos mais essa ansiedade, não.”

Durante a entrevista, a Franqueadora cita um evento ocorrido durante o primeiro ano de funcionamento da empresa, antes de terem aderido ao *franchising*, um incêndio ocorrido na primeira loja que destruiu toda a estrutura, mas que motivou o casal empreendedor à pensar na adoção do modelo de franquias como forma de expandirem a marca Pinto no Balde:

“(...) passamos o primeiro ano, é, perdemos uma loja num incêndio, a nossa primeira loja, foi muito bom porque ali nós aprendemos que ali a gente precisava mudar algumas coisas, até mesmo porque ia começar a história da franquia e a coisa tinha que tá muito redondinha.”

Para o Franqueado, as dificuldades surgiram no momento da formação de sua equipe, pois segundo ele foi difícil achar pessoas qualificadas que se adequassem aos cargos:

“Com certeza a mão-de-obra. A mão-de-obra... até hoje ainda sofro com a mão-de-obra. Você pegar um pessoal qualificado, é complicado.”

“Apesar de ser um produto fácil de ser manipulado, porque tem o treinamento da franquia e tudo, mas mesmo assim tive muita dificuldade em conseguir formar uma equipe. Teve, acho que

uns três quatro meses para poder ver que ali sim, ali a equipe estava formada. Até então, foi contratações e demissões para poder chegar a essa.”

4.4 Resultados da Pesquisa Referentes ao Segundo Objetivo Específico (Identificar as Facilidades Encontradas Durante o Processo de Estruturação da Franquia)

Em compensação, vários fatores contribuíram para a implantação do sistema de franquias para a expansão do Pinto no Balde. Em um ano de funcionamento foi possível adquirir *know-how* suficiente para ser estruturado em manuais que proporcionaram um potencial de transferência considerável para os franqueados. Como vimos no tópico 4.1, a formatação da rede no que tange à processos burocráticos foi feita sem grandes problemas por um advogado contratado. Outro ponto interessante a ser evidenciado é a forma como a primeira unidade foi estabelecida: o Franqueado conheceu os donos do Pinto no Balde através de um colega frequentador assíduo da empresa, acabou se tornando contador, e mais tarde, devido à aproximação com o casal, adquiriu a primeira unidade (Bessa).

A Franqueadora cita outras facilidades que contribuíram para a estruturação e estabilização da rede:

“Olha, nós estávamos num ano aceleradíssimo, o nome é fácilimo, as pessoas se identificam muito com a marca. Então, assim, nós tivemos muito acesso à... a abertura foi muito grande, não posso reclamar disso em nenhum momento.”

Segundo o Franqueado a facilidade encontrada quando se adquire uma franquia, é o suporte oferecido pela rede, que torna a adaptação ao mercado mais rápida e tranquila:

“Ah, com certeza, quando você abre, quando você adquire uma franquia, isso foi um dos meus principais motivos para ter entrado nessa rede de franquias, é o suporte que você tem com relação ao treinamento, fornecedores, fornecimento de

produtos, serviços, isso facilita muito, o know-how em si, facilita muito o caminhar da empresa, né?”

Além disso, de modo geral o sistema de franquias proporciona ao franqueado começar o negócio com uma marca segura já estabelecida no mercado, além de custos já definidos, o que evita gastos que possam pegar o investidor de surpresa.

Para o Franqueado entrevistado, a flexibilidade exclusiva da rede o permite investir da maneira como achar melhor em publicidade, o que vai de encontro às características do *franchising* de forma geral.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve a finalidade de compreender o processo de estruturação da rede de franquias Pinto no Balde, que fica localizada na cidade de João Pessoa – PB. Quanto ao primeiro objetivo específico, foi possível identificar os fatores que motivaram o casal a abrir a empresa e, mais tarde, adotar o sistema de franquias para expandirem seu negócio. A literatura recomenda que sejam feitas análises cuidadosas para que seja analisado o potencial de mercado e, portanto, sua viabilidade, o que não ocorreu com o Pinto no Balde. Houve, pelo contrário, a identificação de um costume (comer frango assado) seguida da abertura da empresa, que preparava o frango com receita própria, que caiu no gosto das pessoas e aumentou consideravelmente a demanda.

No segundo objetivo específico foram identificadas algumas estratégias utilizadas pela rede para ganhar o público, como a diversificação dos produtos, trabalho para manter a padronização dos pratos, os cuidados e detalhes a serem considerados na seleção de novos franqueados e funcionários. Ainda foi possível verificar as decisões da empresa no que tange aos investimentos em *marketing*, que considero insuficientes se tiverem o objetivo de continuar expandindo o negócio, além de alguns detalhes da gestão financeira. Observou-se também a relação entre a Franqueadora e o Franqueado, que por terem uma proximidade maior torna a relação mais confortável. Também pode-se ver como a empresa lida com o público, sugestões e reclamações e a forma como essas informações são tratadas.

O terceiro objetivo específico foi alcançado com a listagem das dificuldades que surgiram durante o processo de estruturação da franquia Pinto no Balde, tanto da parte franqueadora quanto da franqueada, que tiveram problemas com perda de loja com incêndio, padronização de *layout* e produtos, não cumprimento de determinações por parte de franqueados para a Franqueadora, até formação de equipe capacitada por parte do franqueado.

Por fim, em reação ao quarto objetivo específico, fica evidente que a rede Pinto no Balde contou com a força da marca no mercado e o ano em que foi aberta foi bastante favorável para o comércio, enquanto para o franqueado, a facilidade maior foi toda a carga de conhecimentos da rede transferida para ele, que teve o suporte em todas as áreas para conseguir estabelecer suas unidades.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ARNOLDI, M. A. C; ROSA, M. V. de F. P. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 2ª edição. Autêntica Editora, 2007. [Minha Biblioteca].

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Desempenho do Franchising Brasileiro 2016**. 2017. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao.pdf>>. Acesso em: 22 Abril. 2017.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. de. **Metodologias Pesquisa em Ciências - Análise Quantitativa e Qualitativa**. 2ª edição. LTC, 2016.

BERNARD, D. A. FRANCHISING ESTRATÉGICO: COMO OBTER ALAVANCAGENS E SINERGIAS POR MEIO DA TAXA INICIAL E DOS ROYALTIES. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 33, p.18-31, ago. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n4/a03v33n4.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

FOGANHOLO, E. **Adocão do "Business Format Franchising": uma abordagem do mercado brasileiro**. São Paulo, EAESPjFGV, 1992. 98p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação /da EAESPjFGV, Área de Concentração: Mercadologia).

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 22 out. 2012.

GODOY, A. S.. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas**. Rio de Janeiro: Ibge, 2015. Disponível em: <<http://econometrix.com.br/pdf/f4c277ea06d2b2e0827371cf94504b4526c0dc06.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 339-357, 2015.

LIMA, A. S.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R. de. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.94-112, 3 maio 2012. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v11i1.2261>.

MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo - Fundamentos e Técnicas para Criatividade**. LTC, Rio de Janeiro, 2011. [Minha Biblioteca].

MELO, P. L. de R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MELO, P. L. de R.; ANDREASSI, T. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 - 2007. **Rac**, Curitiba, v. 2, n. 14, p.268-288, abr. 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Rac**, Curitiba, v. 15, n. 4, p.731-747, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2017.

RIBEIRO, Adir et al. **Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso**. 2. ed. São Paulo: Dvs Editora, 2013.

SERASA EXPERIAN. **Nascimento de Empresas**. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2017/01/31/mais-de-18-milhao-de-empresas-foram-criadas-entre-janeiro-e-novembro-de-2016-aponta-serasa-experian/>>. Acesso em: 20 de Abril de 2017.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. de. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Rev. Adm. Contemp.**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.129-152, 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552007000500007>.

SPRAKEL, E. B. **Caso de Ensino**. Pinto no Balde: trajetória e estratégias de crescimento de uma rede de franquias. In: ENANPAD, 11, 2016, Costa do Sauípe, BA, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim** - Série Métodos de Pesquisa, 1st edição; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016. e-PUB.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Apêndice A

Roteiros de Entrevista

Como ocorreu o processo de estruturação da rede de franquias Pinto no Balde?

Pinto no Balde – Franqueadora

1. Como surgiu a ideia de negócio do Pinto no Balde?
2. Em que momento foi tomada a decisão de transformar a empresa numa rede de franquias?
3. De que maneira ocorreu a adoção do sistema de franquias como modelo de expansão de negócio?
4. Quantas unidades franqueadas a rede possui? Todas em João Pessoa?
5. De quantas unidades próprias a empresa dispõe?
6. Como é feita a divulgação do negócio para a captação de novos franqueados?
7. Quando surgem interessados em adquirir uma franquia, de que maneira é feita a análise e escolha do perfil ideal?
8. Quais as formas ou ferramentas utilizadas para transferir os métodos de trabalho ao franqueado?
9. De que maneira é feita a capacitação dos novos funcionários?
10. Existe algum tipo de visita para acompanhamento de desempenho das unidades franqueadas?
11. Como a empresa lida com o desempenho financeiro das unidades? A rede dá orientações sobre gestão financeira a seus franqueados?
12. Em se tratando de atrair novos consumidores do produto, como a empresa aplica o capital destinado ao marketing para o consumidor final?
13. Que tipo de soluções ou medidas são adotadas pela rede para garantir a padronização dos produtos?
14. Em linhas gerais, como você pode avaliar o relacionamento da rede com seus franqueados?
15. Como a empresa lida com eventuais conflitos, se houver, entre franqueador e franqueados?

16. De que modo o Pinto no Balde capta as informações de mercado (sugestões, mudanças de tendências, preferências do público) colhidas pelos franqueados?
17. Quais foram as dificuldades enfrentadas durante o período estruturação do sistema de franquias?
18. Quais foram as facilidades enfrentadas durante o período estruturação do sistema de franquias?
19. Que assunto não foi abordado nas perguntas acima que você julga importante na estruturação do negócio?

Roteiro de Entrevista – Pinto no Balde – Franqueado

1. Como você conheceu a rede Pinto no Balde?
2. O que te levou a adquirir uma unidade de franquia da rede?
3. Quais foram as dificuldades ou obstáculos enfrentados durante o período de implantação da tua unidade?
4. Quais foram as facilidades enfrentadas durante o período de implantação da unidade?
5. Quanto às ferramentas utilizadas pela franqueadora para transferir os métodos de trabalho ao franqueado, você as considera suficientes e eficazes?
6. De que maneira é feita a capacitação dos novos funcionários?
7. Como ocorre a visita da franqueadora para acompanhamento de desempenho da tua unidade franqueada?
8. A rede dá orientações sobre gestão financeira para tua loja?
9. Como ocorre a aplicação do capital destinado ao marketing para o consumidor final? É tudo por conta da franqueadora, ou o franqueado pode, em parte, investir como quiser no marketing individual?
10. Como tipo de cuidados você tem para garantir a padronização dos produtos e da identidade da marca?
11. Quais medidas são tomadas quando se percebe que o público deseja um produto novo?
12. Em linhas gerais, como você pode avaliar o relacionamento da tua unidade com a rede franqueadora?

13. Como ocorre o processo de contratação de novos funcionários?
14. De que modo o Pinto no Balde capta as informações de mercado (sugestões, mudanças de tendências, preferências do público) colhidas pelos franqueados?
15. Que assunto não foi abordado nas perguntas acima que você julga importante na estruturação do negócio?