

FATORES QUE DETERMINAM A ESCOLHA DE UMA FRANQUIA POR POTENCIAIS FRANQUEADOS

MARCUS ALEXANDER STEFFEN

USP - Universidade de São Paulo
msteffen@usp.br

MARIA CAROLINA CONEJERO

USP - Universidade de São Paulo
mcconejero@hotmail.com

JOSÉ EDUARDO MARTINS LEONI

USP - Universidade de São Paulo
jose.leoni@usp.br

SANDRA SARACENI

USP - Universidade de São Paulo
saraceni_sandra@hotmail.com

BERNADETE DE LOURDES MARINHO

USP - Universidade de São Paulo
marinhoy@usp.br

FATORES QUE DETERMINAM A ESCOLHA DE UMA FRANQUIA POR POTENCIAIS FRANQUEADOS

RESUMO

O mercado de franquias cresce com números surpreendentes no Brasil. Se de um lado temos empresas buscando crescer através deste arranjo de negócios usando o capital financeiro de franqueados, bem como uma gestão mais próxima do negócio, do outro temos indivíduos que buscam na franquia uma oportunidade de empreender. Esta pesquisa teve por objetivo analisar a decisão de escolha por determinada franquia sob a ótica do potencial franqueado, avaliando quais são os principais fatores determinantes envolvidos neste processo. Os fatores organizacionais analisados estão relacionados ao investimento, suporte do franqueador, porte da franquia e conceito da marca, sendo também analisados os fatores pessoais de realização pessoal e insatisfação profissional. Os resultados apresentados mostram uma maior preocupação do potencial franqueado com os fatores de investimento e suporte do franqueador, sendo o suporte técnico/operacional o item considerado de maior importância para os respondentes. Esta pesquisa supre uma lacuna existente nos estudos acadêmico-científicos sobre *franchising* no Brasil, que, assim como muitos estudos internacionais, analisam este mercado sob a ótica do franqueador, trazendo por fim uma nova perspectiva de análise também pela ótica do franqueado.

Palavras-chave: *franchising*; franquias; franqueado; franqueador.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o sistema de *franchising* no Brasil apresentou crescimento significativo como estratégia de expansão dos negócios, possuindo uma natureza singular empreendedora ao contar com o envolvimento tanto dos franqueadores quanto dos franqueados (DORNELAS, 2008).

Segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2013), o faturamento desse segmento no Brasil aumentou 16,2% entre 2011 e 2012, de R\$ 88,9 bilhões para R\$ 103,3 bilhões, enquanto que o PIB nacional aumentou apenas 0,9% no mesmo período. O número de redes de franquias subiu 19,4%, de 2.031 em 2011 para 2.426 em 2012. Ainda de acordo com dados divulgados pela ABF, houve aumento do número de empregos diretos no setor de *franchising*, de 838 mil em 2011 para 941 mil em 2012. Quanto ao número de unidades, houve também um acréscimo, de 12,3%, de 93.098 para 104.543 entre 2011 e 2012. Extrapolando esta análise para os últimos 10 anos, houve um crescimento de aproximadamente 87% no número de unidades, de 56.000 em 2002 para 104.543 em 2012.

São inúmeras as razões que podem explicar este crescimento do setor de *franchising*. De acordo com a revista Valor Econômico Setorial, em seu especial sobre franquias de Abril de 2013, o crescimento deste mercado pode ser explicado pela estabilidade econômica (também citado por PLÁ, 2001), pelo crescimento do consumo, pela entrada de investidores estrangeiros e pela facilidade de financiamento.

Outro ponto importante na análise deste crescimento está relacionado à segurança deste tipo de negócio. Em qualquer negócio existem cenários econômicos diversos e imprevisíveis, justamente por esse motivo, o mercado de franquias se torna cada vez mais atrativo. O fato de investir em um negócio testado e aprovado no mercado por outros empresários, em termos de qualidade, processos e sistemas, garante ao franqueado certa tranquilidade em relação à gestão do seu empreendimento. Isso também caracteriza uma redução dos riscos de insucesso, por meio do apoio oferecido pelos franqueadores desde o acompanhamento da implantação até a operação cotidiana da unidade franqueada (SCHWARTZ, 2003).

Levantamento feito pelo SEBRAE¹ mostra que, em geral, 80% dos negócios abertos não sobrevivem mais do que cinco anos, sendo que 60% dos negócios não sobrevivem nem aos primeiros dois anos de operação. Com relação às franquias, um levantamento feito pela ABF, em parceria com a Editora Globo, com 805 empresas franqueadoras, mostrou um índice de encerramento de franquias de 2,5%. Considerando a relação entre unidades abertas e fechadas a relação é ainda mais confortável, sendo que para cada oito novas unidades, uma antiga é fechada. (MAURO, 2006).

Segundo Combset al. (2011), *Franchising* é um arranjo de negócios em que uma empresa (franqueador) recolhe taxas em troca de permitir que outras empresas (franqueados) ofereçam produtos e serviços com sua marca e utilizem seus processos. Partindo desta definição, trata-se de duas “firmas/indivíduos” que optam por este modelo de negócio para empreender.

¹ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Segundo Dornelas (2008), existem diversos fatores que levam uma pessoa a empreender, sendo estes divididos em quatro grupos: (a) Fatores Pessoais (realização pessoal, insatisfação profissional, demissão); (b) Fatores Sociológicos (influência dos pais, pessoas de sucesso); (c) Fatores Organizacionais (estratégia, cultura, equipe), e (d) Fatores Ambientais (competição, recursos, concorrência).

Analisando pela ótica do franqueador, muitas pesquisas foram realizadas para explicar o que leva uma empresa a optar por este modelo de negócio, onde diversas teorias foram estudadas para identificar estas razões, sendo as principais, a Teoria da Agência e a de Recursos Escassos (COMBS et al., 2003 e 2011). Por outro lado, são poucos os estudos que analisam a ótica do franqueado, ou seja, o que leva um indivíduo a empreender através do modelo de franquia, assim como o que leva este indivíduo a escolher determinado franqueador.

Dentro deste contexto, frente a um cenário de grande crescimento, as proposições de estudos sobre *franchising* tornam-se ferramentas fundamentais para entender as dinâmicas deste mercado.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As pesquisas sobre o tema franquia no Brasil são poucos e recentes, e, assim como visto por Combs et al (2011) nas pesquisas realizadas no exterior, muitas delas tem como base a análise pela ótica do franqueador, sendo pouquíssimos os estudos que buscam analisar o tema pela ótica do franqueado (potencial franqueado).

De acordo com as dados divulgados pela ABF, apresentados anteriormente, o número de redes de franquia no Brasil cresceu 19% entre 2011 e 2012, sendo que no mesmo período o número de unidades cresceu 12%. Para suportar tal crescimento novos indivíduos optaram pela franquia como forma de empreender, e indivíduos já franqueados optaram por ter uma nova unidade de franquia.

Assim, a fim de analisar as razões pelas quais um indivíduo escolhe uma determinada franquia, este estudo apresenta a seguinte pergunta-problema de pesquisa: **Quais os fatores que determinam a escolha de uma franquia por um potencial franqueado?**

O foco principal desta pesquisa sustenta-se nos **fatores organizacionais**, que foram divididos em quatro grupos, sendo: **investimento** (relevância do investimento inicial - taxa de franquia, investimento contínuo - royalties e retorno sobre o investimento), **suporte ao franqueado** (relevância do suporte em compras, suporte operacional e suporte administrativo), **porte da franquia** (relevância da quantidade de unidades franqueadas, existência de unidades próprias e experiência do franqueador) e **conceito da marca** (relevância da marca franqueadora, o fato da marca ser reconhecida e o fato da marca ser nova no mercado). Os objetivos específicos desta pesquisa são o de hierarquizar, pelo grau de importância, os fatores que o potencial franqueado julga mais importante na sua escolha por um determinado franqueador, além da identificação de correlações entre os fatores analisados.

Foram incluídos também nesta pesquisa os **fatores pessoais**, sendo que o principal objetivo neste caso é identificar o quanto as variáveis relacionadas à **realização pessoal** e à **insatisfação profissional** são relevantes na opção do indivíduo em empreender através da franquia.

Esta pesquisa foi realizada com **potenciais franqueados**, sendo que tal nomenclatura é utilizada neste estudo para identificar pessoas que participaram na feira de franquias ABF Expo, no período de 2011 a 2013, em São Paulo, que tinham a intenção de possuir uma franquia ou tinham a intenção de abrir mais uma unidade, no caso de já serem franqueados.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Conforme Combs, Ketchen e Short (2011), *franchising* envolve um contrato de longo prazo entre dois tipos de firmas – um franqueador que reconheceu a oportunidade e criou um novo empreendimento para explorá-la, e um grupo de franqueados que vêem valor na oportunidade de adquirir o direito de replicar o empreendimento em novos mercados. Esta definição para o modelo de negócios de franquia enfatiza que este modelo tem dois tipos de empreendedores, onde, segundo Combs et al. (2011), *franchising* é um arranjo único que reúne as empresas de mentalidade empreendedora (franqueador) e empreendedores individuais (franqueado). A mentalidade empreendedora está relacionada ao crescimento, sendo o *franchising* um modelo propício para a execução e gestão deste crescimento.

O mercado de franquias no Brasil vem apresentando um forte e constante crescimento nos últimos anos, impulsionado pelo momento econômico favorável e pelo grande crescimento das operações de varejo. Dentre os fatores influenciados por este momento econômico, pode-se citar o aumento do investimento estrangeiro no Brasil, seja de forma direta através da abertura de operações locais, seja através de investimentos indiretos via fundos de *privateequity*. Esta internacionalização das redes de franquia traz um aumento dos custos de monitoramento das operações, levando as redes a terem uma propensão maior a ter mais lojas franqueadas (CASTROGIOVANNI e JUSTIS, 2002).

Outro fator influenciado por este momento econômico, e também responsável pelo crescimento das redes de franquia, é a decisão de empresas já existentes em franquear, buscando assim uma forma de crescer mais rapidamente. Conforme Oxenfeldt e Kelly (1969) os empresários preferem possuir a propriedade da empresa, porém recorrem à franquia como forma de buscar o capital dos franqueados, seu conhecimento gerencial e do mercado local. Neste contexto, trata-se de uma das mais estudadas teorias em franquia que é a Teoria de Recursos Escassos. A literatura foca grande parte de sua análise nos termos financeiros de escassez, colocando o modelo de franquia como uma opção para captação de recursos (COMBS e KETCHEN, 1999) ou economia de escala em publicidade e compra (COMBS et al., 2011), entretanto, este estudo prefere estabelecer um conceito mais abrangente para a terminologia “recursos”, incluindo questões relacionadas ao conhecimento do negócio, conhecimento de mercado, entre outras, conforme a terminologia utilizada por Norton (1988) que define a escassez de recursos como “problema de capacidade empreendedora”, uma deficiência que o modelo de franquia busca eliminar.

Além da teoria de recursos escassos, outra teoria que exerce um domínio nas pesquisas sobre franquia é a Teoria da Agência (COMBS, KETCHEN e SHORT, 2011). De acordo com a teoria da agência, o proprietário (principal), objetivando maximizar seus lucros, delega ao gestor (agente) o poder de comandar o empreendimento, estabelecendo metas, limites e responsabilidades. A teoria da agência também explica o tipo de acordo contratual que será determinado para reger este relacionamento (EISENHARDT, 1988). Uma das vantagens da franquia, de acordo com a teoria da agência, é que esta reduz os custos de monitoramento por parte dos franqueadores, colocando a frente da operação o “dono do negócio”, que irá gerir

seu negócio de acordo com um contrato pré-estabelecido que normatize este relacionamento entre franqueador e franqueado.

Buscando entender alguns aspectos que não tinham respostas tanto na questão da teoria dos recursos escassos quanto na teoria da agência, pesquisadores identificaram que a opção por franquia também pode surgir por conta da simbiose entre as operações próprias e franqueadas (COMBS, KETCHEN e SHORT, 2011). Conforme Bradach e Eccles (1989), estabelecimentos próprios e franqueados oferecem vantagens e desvantagens distintas, por estarem organizados de maneiras diferentes. Segundo Norton (1988) os franqueadores podem se beneficiar do conhecimento específico que franqueados podem oferecer em suas operações.

Outro ponto que pode explicar a opção por franquear está relacionado ao isoformismo. Conforme Barthelemy (2011), os custos de agência influenciam a decisão de franquear, porém existem isoformismos neste setor onde algumas redes acabam optando por este arranjo uma vez que seus competidores de sucesso já optaram pelo mesmo modelo.

As pesquisas até aqui apresentadas tem o enfoque principal na visão do franqueador, porém alguns destes aspectos da teoria podem também explicar as razões que levam um indivíduo a optar em empreender através de uma franquia. Pode-se dizer, utilizando a teoria até aqui revista, que o arranjo de franquias pode ser explicado, pela visão do franqueado, como a relação de um principal (franqueador) e um agente (franqueado), que busca este modelo por algum problema de capacidade empreendedora.

Conforme Boa, Ginalski e Henward (apud TOLEDO, 2005), o principal objetivo de um franqueado ao decidir pela compra de uma franquia é a obtenção de vantagens, por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida, e assistência contínua por parte do franqueador. Ao analisar o mercado atual, nos parece que este objetivo pode não ser totalmente comprovado no Brasil, pois como se explicaria o crescimento de 19%, entre 2011 e 2012, no número de redes de franquia em operação? Obter vantagens parece uma questão óbvia, mas e a questão do negócio testado e comprovadamente bem-sucedido? E a questão da marca conhecida? Fica claro que muitos estão optando por redes novas e a questão do negócio bem sucedido muitas vezes é trocada por um projeto bem desenhado e vendedor.

A proposta deste estudo é analisar alguns fatores que influenciam um potencial franqueado a escolher por determinada franquia, hierarquizando estes fatores pelo seu grau de importância. Estes fatores estão ligados a questões como **investimento, suporte, porte do franqueador e conceito da marca**.

Investimentos são os valores pagos pelo franqueado para adquirir os direitos da franquia e operá-la. Em contratos de *franchising*, o franqueado paga uma taxa inicial, que não é reembolsável, além de pagamentos contínuos de *royalties*, normalmente calculados sobre um percentual da venda bruta (BITTI, 2012). Os *royalties* servem para os franqueadores recuperarem parte dos valores investidos nos franqueados, tais como o suporte e monitoramento contínuos. A taxa inicial serve para recuperar o valor investido e custos com treinamento inicial e seleção (VÁSQUEZ, 2005).

Conforme Windsperger e Dant (2006) o valor dos *royalties* e da taxa de franquia estão diretamente ligados à importância dos ativos intangíveis do franqueador, tais como a marca e o *know-how*. Michael e Combs (2008) identificaram em sua pesquisa que os altos valores de

taxa de franquia afetam negativamente o tamanho da rede e *royalties* elevados podem contribuir para o fracasso de unidades franqueadas.

Dentro do fator investimento, também será tratada a questão da rentabilidade, que nesta pesquisa está sendo denominada como retorno. Em uma das poucas pesquisas feitas com pessoas que tinham interesse em possuir uma franquia, Guillouxet al. (2004) pesquisou o que faz um franqueador ser mais atraente do que outro, onde o potencial de rentabilidade de uma franquia foi o quinto item mais importante da lista.

O **suporte ao franqueado** é fator essencial para o sucesso do negócio e tem relação direta com as teorias de recursos escassos e da agência. O franqueado muitas vezes precisa de suporte operacional e administrativo do franqueador em seu dia-a-dia. Outro ponto bastante comentado nas pesquisas está relacionado ao processo de compras centralizado que tem efeito de redução de custos para franqueador e franqueado, além de poder melhorar o retorno do franqueador quando este também administra esta operação. Para Michael (2000), franqueadores utilizam o treinamento para franqueados como forma de aumentar seu nível de dependência. Ainda segundo Michael (2008), o treinamento dos franqueados é um dos fatores que aumenta a probabilidade de sucesso da unidade franqueada.

Guillouxet al. (2004), identificou também em sua pesquisa que o suporte foi o item considerado mais importante para um franqueado, podendo tornar um franqueador mais atrativo que outro. Toledo e Proença (2004) identificaram em pesquisa com ex-franqueados do município de São Paulo que a falta de suporte ou um suporte sem qualidade foram fatores determinantes para o fracasso de franquias.

O **porte do franqueador** também tem sido item bastante estudado nas pesquisas em franquia. Os itens predefinidos neste tópico foram quantidade de unidades franqueadas, quantidade de unidades próprias e experiência do franqueador. As ideias de tamanho da rede e da experiência do franqueador como características para o sucesso de franquias foram comprovadas por Michael (2008) e Shane e Foo (1999). Michael (2000) já havia identificado que uma maior proporção de lojas próprias mantém os padrões de qualidade ao consumidor próximo daquilo que se deseja pelo franqueador. E também que as redes com muitas unidades próprias utilizam dados sobre o desempenho das mesmas para atrair franqueados potenciais (MICHAEL, 2009).

A importância do **conceito da marca** foi comprovada por Guillouxet al. (2004), identificando que o reconhecimento da marca é o segundo fator que mais atrai candidatos a franqueados na comparação entre franqueadores. A questão da marca também aparece na literatura relacionada à cobrança dos *royalties*, onde Shane, Shankar e Aravindakshan (2006) afirmam que as redes com marcas mais reconhecidas tendem a cobrar taxas de franquia mais altas.

Conforme já mencionado anteriormente, são poucos os trabalhos de pesquisas existentes que tratam dos fatores que levam um indivíduo a escolher uma determinada franquia. Combs et al. (2011) fez um levantamento dos principais trabalhos na área de franquia e identificou apenas duas pesquisas nesta linha. A primeira delas de Guillouxet al. (2004), mencionada neste estudo, realizada em uma feira de franquias em Paris, que buscou examinar o que faz um franqueador ser mais atrativo que outro, sendo que os principais fatores foram, nesta ordem, assistência e aconselhamento, reconhecimento da marca, a possibilidade de se ter múltiplas unidades, os serviços de suporte e o potencial de

rentabilidade. A segunda pesquisa encontrada foi de Bennett, Frazer e Weaven (2010), realizada em uma feira de franquias na Austrália, que identificou que a opção por franquia é uma forma de se ter uma vida melhor, ser seu próprio patrão recebendo treinamento que não está disponível quando se opta por abrir um negócio independente.

No Brasil não foram identificadas pesquisas que tratam dos antecedentes da franquia pela visão do franqueado. Foram identificadas algumas pesquisas que estudam assuntos relacionados ao ponto de vista dos franqueados, podendo-se citar as pesquisas de Toledo e Proença (2005), realizada com ex-franqueados, que identificou que fatores como expectativas não realizadas, relacionamento ruim causado pela quebra de confiança, falta de suporte prometido pelo franqueador, falha na comunicação com a rede, qualidade ruim dos serviços prestados pelo franqueador, ineficiência da área de compras e ineficiência de propaganda centralizada foram algumas das principais causas de insatisfação dos ex-franqueados. Outra pesquisa que também leva em conta o ponto de vista do franqueado foi realizada por Vance, Fávero e Luppe (2008), tendo como principal objetivo analisar os aspectos relevantes do relacionamento entre franqueadores e franqueados, além da relação do nível de satisfação do franqueado com o tempo de operação e o segmento de atuação, onde os resultados apresentados mostraram um distanciamento nas respostas sobre a gestão da franquia e, entre outros, uma baixa satisfação por parte dos franqueados com relação à rentabilidade das unidades franqueadas.

4. METODOLOGIA

Para a execução deste estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica como dados secundários e uma pesquisa quantitativa tipo *survey* para coleta dos dados primários. Como o objetivo desta pesquisa foi o de obter a percepção de potenciais franqueados, os dados primários foram coletados através da aplicação de questionário em dois grupos diferentes. O primeiro grupo foi obtido de uma lista fechada de correios eletrônicos (*e-mails*) de pessoas que se cadastraram e participaram das Feiras de Franquias ABF Expo em 2011 e 2012. Esta lista fechada continha cerca de 65 mil *e-mails*, onde foram enviados cerca de 42 mil *e-mails*, entre os dias 19 de maio e 17 de junho de 2013. Para aplicação desta pesquisa foi utilizada a ferramenta *Google Docs*. Deste primeiro grupo foram obtidas 308 respostas, sendo 245 válidas, com intervalo de confiança de 90% e margem de erro de 5%. O segundo grupo foi obtido através da aplicação do mesmo questionário na forma presencial com 30 pessoas escolhidas de forma aleatória, que participaram da Feira de Franquias ABF Expo em 2013. No final, foram considerados 275 questionários válidos nesta pesquisa.

A utilização de questionário para a coleta de dados foi feita com o objetivo de medir as variáveis consideradas nesta pesquisa. Conforme Martins e Theóphilo (2009), “questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. E umas das vantagens da utilização do questionário eletrônico, respeitados os critérios de elaboração de questionários tradicionais, é o menor custo, maior velocidade e possibilidade de envio para um grande número de pessoas”.

Dentro deste contexto, o questionário foi dividido em três grupos de perguntas, sendo o primeiro grupo composto por uma única pergunta dicotômica, que foi incluída para filtrar as pessoas que tinham interesse em abrir uma franquia, ou já possuíam uma franquia, daquelas que não tinham interesse em abrir uma franquia. O segundo grupo foi composto por 18 perguntas, com três afirmativas para cada tipo de variável: (i) realização pessoal; (ii) insatisfação com o trabalho; (iii) investimento; (iv) suporte ao franqueado; (v) porte da

franquia; e (vi) conceito da marca. As perguntas foram elaboradas em escala tipo *Likert* com cinco pontos, sendo (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente, sendo incluído para medir as atitudes relacionadas às variáveis organizacionais e pessoais. O último grupo foi composto por perguntas de múltipla escolha, sendo incluído como qualificadores dos respondentes.

Os dados obtidos no total de questionários válidos foram tratados em Excel, com a transformação da escala de *Likert* de cinco pontos em uma escala numérica, conforme descrito no parágrafo acima, tornando possível o cálculo de correlações entre as variáveis e um tratamento estatístico mais robusto, que permite, por exemplo, o cálculo de tendências centrais, como médias e medianas. O Alfa de Cronbach apresentado nesta pesquisa foi de 0,75.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segue abaixo o perfil dos respondentes:

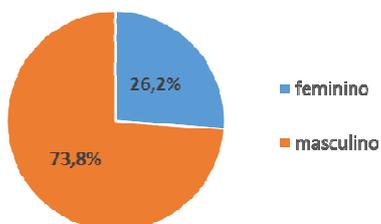


Figura 1 – Sexo (elaborada pelos autores, 2013)

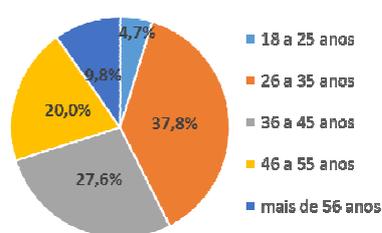


Figura 2 – Idade (elaborada pelos autores, 2013)

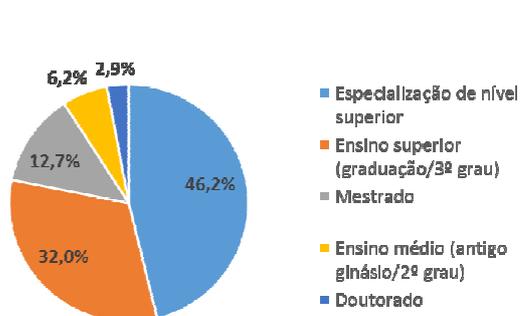


Figura 3 – Instrução (elaborada pelos autores, 2013)

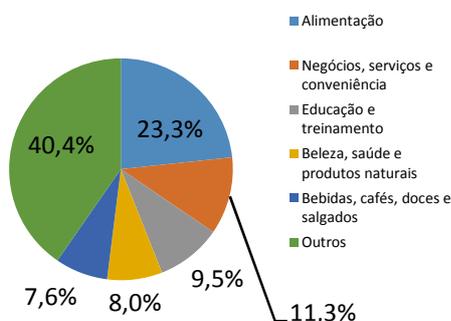


Figura 4 – Ramo de Interesse (elaborada pelos autores, 2013)

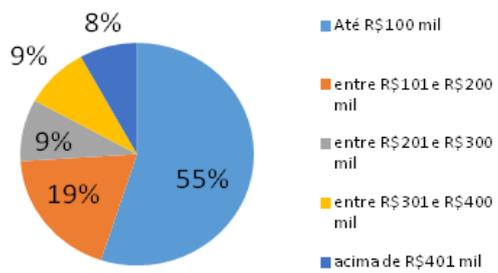


Figura 5 – Capital Disponível (elaborada pelos autores, 2013)

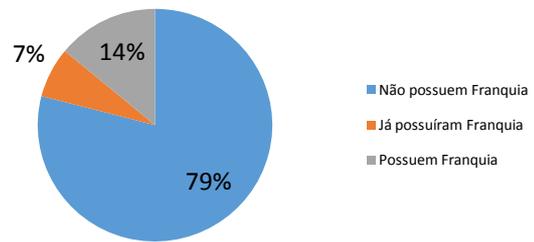


Figura 6 – Experiência (elaborada pelos autores, 2013)

Os principais resultados apresentados nesta pesquisa são:

Variáveis Organizacionais	Concordância %
Fator Investimento	81,8%
O investimento inicial é fator determinante no meu processo decisório.	87,3%
O retorno do investimento em franquia é um atrativo para eu me tornar um franqueado.	86,9%
As taxas de franquia são impeditivas para eu me tornar um franqueado.	69,1%
Fator Suporte ao Franqueado	76,4%
Tenho preferência por uma franquia que ofereça suporte técnico/operacional constante.	93,1%
Tenho preferência por uma franquia que me ofereça apoio completo (administrativo e outros) .	84,0%
Tenho preferência por uma franquia que possua política de compras centralizadas .	52,0%
Fator Conceito da Marca	70,8%
A marca é o fator mais importante que considero para escolha de uma franquia.	78,5%
Busco uma franquia com marca consolidada no mercado.	76,0%
Escolheria uma franquia de uma marca nova por estar mais ligada ao ramo de atividade que busco.	57,8%
Fator Porte da Franquia	59,5%
A quantidade de lojas franqueadas é importante na minha decisão de escolha.	69,1%
Apenas invisto em uma franquia com mais de 5 (cinco) anos de existência .	57,8%
Apenas invisto em uma franquia que possua também lojas próprias .	51,6%
Variáveis Pessoais	Concordância %
Fator Realização Pessoal	64,8%
Busco realização pessoal ao gerir uma franquia.	76,7%
A franquia é uma opção atraente no meu atual momento de vida .	69,5%
A franquia é apenas uma opção de investimento .	48,4%
Fator Insatisfação com o Trabalho	31,4%
Estou insatisfeito com meu salário e por isso busco uma franquia.	44,4%
Estou insatisfeito com meu trabalho atual e por isso busco uma franquia.	40,0%
Neste momento estou desempregado e por isso busco uma franquia.	9,8%

Figura 7 – Resultados Finais (elaborada pelos autores, 2013).

Conforme se verifica na Figura 7, o fator **Investimento** foi o que teve o maior percentual de concordância entre os entrevistados, com 81,8%. Tal resultado demonstra a preocupação do indivíduo com os aspectos financeiros da franquia e está em linha com o já demonstrado em outras pesquisas, encontrando suporte na Teoria de Recursos Escassos (OXENFELDT e KELLY, 1969; COMBS e KETCHEN, 1999; COMBS et al., 2011). Se de um lado existe um empreendedor (franqueador) buscando o capital de um indivíduo (franqueado) para suportar seu crescimento, do outro lado existe um indivíduo que busca

empreender com recursos limitados e aversão a grandes riscos, fato que condiz com 55% dos respondentes que afirmaram possuir até R\$100 mil para investir (vide figura 5).

Uma análise baseada no interesse dos respondentes por determinado ramo de atividade, destaca-se alguns pontos dos potenciais franqueados que se interessam pelo ramo de “Bebidas, Cafés e Doces” e “Negócios, Serviços e Conveniência”. Para estes respondentes o investimento inicial é o fator determinante de maior concordância, além de apresentarem também maior concordância quanto ao *retorno do investimento*. A grande maioria destes respondentes (76%) afirma possuir até R\$100 mil para investir em uma franquia. Pode-se inferir que pessoas com menos recursos buscam franquias com menor necessidade de investimento inicial, independente de sua afinidade com o ramo de atividade, porém são os que têm maior expectativa com o retorno.

Outro ponto interessante a se mencionar da pesquisa relacionada é que 19 respondentes (7%) já possuíram franquia e desistiram, sendo que 13 respondentes (5%) afirmaram que a desistência foi relacionada a questões econômico-financeira.

O fator **Suporte ao Franqueado** apresenta na pesquisa o subfator com maior concordância dos respondentes, mostrando uma necessidade de *suporte técnico operacional constante* (93,1%) quando um potencial franqueado escolhe uma franquia, evidenciando repetidamente a Teoria de Recursos Escassos e mais especificamente Norton (1988) que considerou esta teoria como “problema de capacidade empreendedora”. A necessidade de apoio técnico operacional do potencial franqueado mostra que a grande maioria das vezes este indivíduo não tem experiência com o ramo de atividade que escolhe investir. Este resultado também foi apontado por Guillouet al. (2004), que identificou em sua pesquisa que a assistência e suporte são o que fazem um franqueador ser mais atraente que outro.

O subfator *apoio completo* também teve um grande percentual de concordância entre os respondentes, representando 84%. Este ponto é interessante, pois mostra que este indivíduo não está buscando apenas apoio técnico e operacional, mas também um apoio administrativo, contábil ou jurídico, esperando do franqueador um suporte completo. Combs et al. (2011) cita a área de contabilidade como uma das áreas de pesquisa em franquia que devem ser exploradas no futuro, devido sua importância e grau de criticidade na relação entre franqueadores e franqueados.

Outro resultado interessante está relacionado às *compras centralizadas*. A pesquisa demonstrou uma concordância de apenas 52% com relação a políticas de compras centralizadas, por outro lado Toledo e Proença (2005) apontaram a ineficiência da central de compras como fator de insatisfação dos serviços prestados pelos franqueadores. Tais resultados podem mostrar que se não existe uma grande expectativa quanto a este serviço na entrada, este fato pode desencadear futuramente uma insatisfação potencializada no decorrer da relação entre as partes.

O fator **Conceito da Marca** obteve a concordância de 70,8%, sendo a *marca o fator mais importante para a decisão* para 78,5% dos respondentes. Este resultado pode mostrar o quanto a *marca* é fator importante na tomada de decisões, apesar de mostrar uma posição diferente daquilo que ocorre no mercado. Conforme já apresentado nesta pesquisa, em 2012 o número de redes de franquia cresceu 19% em relação a 2011, o que demonstra que, apesar de existir uma concordância grande com relação ao fator conceito da marca, os potenciais

franqueados podem estar sendo mais ousados em optar por investimentos, mesmo que menores, vindos de marcas menos conhecidas ou consolidadas no mercado.

O **Porte da Franquia** foi o fator que apresentou a menor concordância entre os fatores organizacionais, representando 59,5%. Os respondentes concordam mais com a importância da *quantidade de lojas franqueadas* do que com o a necessidade de se ter ou não *lojas próprias*. Talvez aqui não esteja claro para este potencial franqueado a necessidade de se existir lojas próprias para o negócio de franquia, servindo estas para a manutenção dos padrões de qualidade (MICHAEL, 2000).

A afirmativa do *tempo de existência da marca* com concordância de 57,8% mostra que a questão da experiência não é fator dos mais relevantes para os potenciais franqueados. Sendo o mercado brasileiro até certo ponto novo no mercado de franquias, apresentando crescimento representativo apenas nos últimos 10 anos, este subfator deverá ser estudado mais profundamente no futuro em outras pesquisas, pois, conforme Michael (2008) a experiência do franqueador é uma das características para o sucesso da franquia.

A figura 8 relaciona os cinco subfatores que apresentaram as maiores concordâncias como pontos determinantes para a escolha de uma franquia entre os respondentes. Pode-se comprovar que este resultado está alinhado com o que foi apresentado em pesquisas anteriores sobre franquias, também suportando as principais teorias que embasam esta área temática, representadas pela teoria da agência e a teoria de recursos escassos.

Fatores mais importantes identificados pela pesquisa	Concordância %
Tenho preferência por uma franquia que ofereça suporte técnico/operacional constante.	93,1%
O investimento inicial é fator determinante no meu processo decisório.	87,3%
O retorno do investimento em franquia é um atrativo para eu me tornar um franqueado.	86,9%
Tenho preferência por uma franquia que me ofereça apoio completo (administrativo e outros).	84,0%
A marca é o fator mais importante que considero para escolha de uma franquia.	78,5%

Figura 8 - Cinco principais fatores que determinam a escolha de uma franquia (elaborada pelos autores, 2013)

Com relação aos *fatores pessoais* incluídos nesta pesquisa, pode-se concluir que apesar de não existir um alto grau de concordância com relação à *insatisfação com o trabalho atual* (40%) e à *insatisfação salarial* (44,4%), os respondentes concordam que empreender através do modelo de negócio de franquia vem de encontro a uma busca de *realização pessoal* (76,7%). Apenas 9,8% dos respondentes encontram-se *desempregados no momento*, e para 69,5% a *franquia é uma opção atraente no momento atual de vida*. Estes resultados parecem comprar Dornelas (2008), Combs e Ketchen (1999) e Michael (2008) quando afirmam que empreendedores escolhem investir em franquias para se realizarem pessoalmente, além de suprirem uma possível insatisfação com o trabalho atual.

Alguns outros resultados importantes foram obtidos nesta pesquisa:

- As mulheres, com idade entre 18 e 25 anos, que escolhem uma oportunidade de investimento em franquia, são as que mais buscam uma *marca reconhecida*. Os com idade entre 18 e 25 anos, de ambos os sexos, apresentam menor concordância em escolher uma franquia de *marca nova*;

- A *realização pessoal* é fator pessoal determinante com maior concordância entre respondentes com mais de 56 anos;
- A maior diferença no percentual de concordância entre mulheres e homens se deu na afirmativa *apenas invisto em uma franquia com mais de 5 (cinco) anos de existência*, apresentando índice maior entre as mulheres;
- O *suporte operacional* teve a sua maior concordância nos respondentes com grau de instrução até o ensino médio;
- Os respondentes que já tiveram uma franquia e desistiram são os que mais concordam com o fator de *marca consolidada*;
- Dentre os respondentes que já possuem uma franquia, interessados em abrir uma nova unidade, a concordância com a *marca* é maior do que com o *investimento inicial*.

Esta pesquisa também teve como objetivo específico identificar correlações entre as variáveis (fatores e subfatores). Não foram identificadas correlações fortes ($r > 0,7$ ou $r < -0,7$). Foram encontradas algumas correlações moderadas ($0,3 < r < 0,7$ ou $-0,7 < r < -0,3$), dentre as quais pode-se citar:

- *Apenas invisto em uma franquia com mais de 5 (cinco) anos de existência* versus *busco uma franquia com marca consolidada no mercado* (0,55);
- *Tenho preferência por uma franquia que ofereça suporte técnico/operacional constante* versus *tenho preferência por uma franquia que me ofereça apoio completo* (0,48).

6. CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo corroboram com as teorias mais referenciadas pelo *franchising* nas pesquisas acadêmico-científicas, as Teorias da Agência e dos Recursos Escassos. Se as pesquisas efetuadas pelo ângulo dos empreendedores que buscam franquear as suas marcas, mostraram que estes optam por este tipo de arranjo com objetivo principal de acelerar o crescimento, tendo na figura do franqueado o capital financeiro e de gestão necessários para este crescimento, o resultado desta pesquisa efetuada com base na ótica do franqueado (potencial franqueado), mostra que as teorias que suportam as pesquisas pelo lado do franqueador também suportam os mesmos resultados pela visão do potencial franqueado.

As variáveis organizacionais foram mais significantes para os respondentes que as variáveis pessoais, com percentual de 93,1% de respondentes que preferem investir em franquias que ofereçam suporte técnico/operacional constantes. A resposta com menor concordância como fator determinante para a escolha de uma franquia, com apenas 9,8% dos respondentes, vem da variável pessoal relacionada à condição de desemprego do respondente.

Fica evidente a importância da questão financeira (fator investimento) e do suporte (fator suporte ao franqueado) na visão do potencial franqueado. Este resultado pode ser analisado com a aplicação da teoria de recursos escassos, mostrando que o indivíduo que busca empreender através deste arranjo de negócio tem uma grande preocupação com a questão financeira (investimento e retorno) e com o suporte (geral), uma vez que o mesmo talvez não possua os recursos financeiros e intelectuais para desenvolver seu próprio negócio, optando por investir seus recursos em um negócio testado e aprovado no mercado.

Esta pesquisa trouxe um novo ângulo de análise nas pesquisas sobre franquia no Brasil. Pouquíssimas pesquisas analisaram o mercado pela ótica do franqueado, e um número menor ainda buscou analisar os fatores que fazem um indivíduo optar por determinada franquia.

Os números crescentes do mercado de franquias nos últimos anos mostram que este tema pode ser mais explorado academicamente. Os fatores que levam um indivíduo a investir em um modelo de negócios formatado, testado e aprovado, bem como seu conhecimento do negócio e suas expectativas como franqueado, podem-se tornar questões centrais pelo fato do crescimento do setor de *franchising* trazer junto o aumento da concorrência de mercado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. Evolução do Setor 2002-2012. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: Abril/2013.

BARTHÉLEMY, J. *Agency and institutional influences on franchising decisions*. Journal of Business Venturing, v. 26, p. 93-103, 2011.

BRADACH, J.; ECCLES, R. *Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms*. Annual Review of Sociology, v. 15, p. 97-118, 1989

BECKETT, S.; FRAZER, L.; WEAVER, S. *What prospective franchisees are seeking*. Journal of Marketing Channels, v. 17, p. 69-87, 2010

BITTI, E. J. S. *Fatores Determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil*. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

CASTROGIOVANNI, G.; JUSTIS, R. *Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors*. Journal of Small Business Management, v. 40, n. 2, p. 98-108, 2002.

COMBS, J. G.; KETCHEN Jr., D. J. *Can capital scarcity help agency theory explain franchising? revisiting the capital scarcity hypothesis*. Academy of Management Journal, v. 42, n. 2, 1999.

COMBS, J. G.; KETCHEN Jr., D. *Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis*. Journal of Management, v. 29, n. 3, p. 443-465, 2003.

COMBS, J. G.; KETCHEN Jr., D.; 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.

COMBS, J. G.; KETCHEN Jr, D.; SHORT, J. C. *Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2011

DORNELAS, J. C. A.. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EISENHARDT, K. *Agency theory: An assessment and review*. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

GUILLOUX, V.; GAUZENTE, C.; KALIKA, M.; DUBOST, N. *How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchiser's perceptions*. *Journal of Small Business Management*. v.42, p. 218-224, 2004.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.

MAURO, P. C.. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. 4ª Edição Revisada Ampliada. São Paulo: Nobel, 2006.

MICHAEL, S. *Investments to create bargaining power: the case of franchising*. *Strategic Management Journal*, v. 21. n. 4. 2000.

MICHAEL, S.; *Entrepreneurial signaling to attract resources: The case of franchising*. *Managerial and Decisions Economics*, v. 30, p. 405-422, 2009

MICHAEL, S.; COMBS, J. *Entrepreneurial failure: the case of franchisees*. *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 1, p. 73-90, 2008.

NORTON, S. W. *An empirical look at franchising as an organizational form*. *Journal of Business*, v. 61, n. 2, 1988.

OXENFELDT, A.; KELLY, A. *Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?* *Journal of Retailing*, v. 44, n. 4, p. 69-83, 1969.

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

SCHWARTZ, José Castro. *Franquia de A a Z: o que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SHANE, S.; FOO, M. *New firm survival: institutional explanations for new franchisor mortality*. *Management Science*, v. 45, n. 2, p. 142-159, 1999.

SHANE, S.; SHANKAR, V.; ARAVINDAKSHAN, A. *The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size*. *Management Science*, v. 52, n. 5, p. 773-787, 2006.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. *Fatores Críticos de Sucesso da Franquia – Uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 12, n.1, p. 43-53, janeiro/março, 2005

VALOR SETORIAL FRANQUIAS. São Paulo: Abril, 2013.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R.. *Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil*. R. Adm., v.43, n. 1, p. 59-71, jan/fev/mar, 2008

VAZQUEZ, L. *Up-front franchise fees and ongoing variable payments as substitutes: an agency perspective*. Review of Industrial Organization, v. 26, p. 445-60, 2005.

WINDSPERGER, J.; DANT, R.P. *Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view*. Journal of retailing, v. 82: p. 259-272, 2006