

ESTUDO DA ALTERNATIVA DE FRANCHISING COM BASE NO CASO DA FRANQUIA DOUTOR RESOLVE

STUDY OF THE FRANCHISE SYSTEM: CASE STUDY OF FRANQUIA DOUTOR RESOLVE COMPANY

Dusan Schreiber

FEEVALE

dusan@feevale.br

Felipe Seimertz Szyszko

FEEVALE

dusans@po.com.br

RESUMO

O sistema de franchising no Brasil e no mundo está crescendo rapidamente a cada ano. No entanto, devido à sua característica diferenciada possui muitos desafios que envolvem sua estrutura de negócio. Partindo dessa perspectiva, este estudo procurou identificar as contribuições o modelo de franchising como oportunidade de negócio, tomando como base a franquia Doutor Resolve. Para tanto, a metodologia adotada é de um estudo descritivo de caráter quantitativo que abrange pesquisa bibliográfica e estudo de caso, tendo como universo da pesquisa franqueados pertencentes do sistema de franquia Doutor Resolve em diferentes estados do território nacional. Os resultados revelam que, o sistema de franchising, além de ser uma área em pleno crescimento, pode ser considerado uma boa oportunidade de negócio que possibilita a empreendedores iniciar um negócio com baixo risco, segurança e marca estabelecida. No entanto, é necessário que o suporte oferecido pela franqueadora seja efetivo para que o franqueado consiga manter-se através dessa estrutura de negócio.

Palavras-chave: franchising; empreendedorismo; Doutor Resolve.

ABSTRACT

The franchise system in Brazil and the world is growing rapidly every year. However, due to its distinctive feature there are many challenges involving this business model. From this perspective, this study sought to identify the contributions of the model of franchising as a business opportunity, based on the Doctor Resolve franchise. Therefore, the methodology is a descriptive study, using quantitative approach, supported by the theoretical revision and case study of the Doctor Resolve franchise system. The results show that the franchising system is a rapidly growing area and may be considered a good business opportunity that enables entrepreneurs to start a business with low risk, safety and established brand. However, it is necessary that the support offered by the franchising firm should be effective for the franchisee can be maintained through this business structure.

Keywords: franchising; entrepreneurship; Doutor Resolve.

1. INTRODUÇÃO

O franchising tem se mostrado nas últimas décadas como um importante sistema de inserção de novos empreendimentos na economia brasileira. Desde que o franchising surgiu no Brasil, tem aumentado e muito o interesse das pessoas por este tipo de negócio. Alguns dos maiores motivos por esta procura são os investimentos menores, menos riscos e maior visibilidade ao empreendedor no mercado. O franchising é uma forma segura para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento e ainda representam uma oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio.

O momento atual é bastante propício para o franchising no Brasil, uma vez que o país ocupa o 4º lugar na posição mundial do setor. Os dados da ABF – Associação Brasileira de Franchising no ano de 2010 indicaram um faturamento de R\$ 75.987 bilhões para o setor aumentando para R\$ 88.584 bilhões em 2011, um aumento de 16,9%. O número de redes, passou de 1.855 em 2010 para 2.031 em 2011 representando uma diferença de 9,5% em redes distribuídas por todo Brasil. Especificamente, a franquia Doutor Resolve, que atua no segmento de construção e imobiliária, ocupa a 19ª posição no ranking brasileiro de franquias (ABF, 2012). Na hora de abrir uma empresa, cada vez mais empreendedores tem optado pela franquia, em vez de um negócio independente. A decisão sobre qual é a melhor escolha, no entanto, está diretamente ligada ao perfil e metas estabelecidas pelo empreendedor.

O tema deste estudo, está relacionado ao franchising e como esta estrutura constitui uma oportunidade de negócio, especificamente, o modelo de franquia da Doutor Resolve. O estudo tem como objetivo geral identificar as contribuições do modelo de franchising como oportunidade de negócio. Para alcançar o objetivo geral do estudo são estabelecidos os referenciais teóricos a cerca do tema abrangendo marketing, serviços e franchising; as vantagens e desvantagens de optar pela abertura de uma franquia, comparada ao negócio independente; o sistema de franquia da Doutor Resolve pesquisando entre estes empreendedores, os motivos da escolha do sistema franchising.

Para o desenvolvimento do estudo optou-se, como metodologia, por uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo que abrange pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O universo estabelecido foi composto por 200 franqueados distribuídos em diferentes estados do território nacional os quais foram contatados através de email. Por fim, as considerações finais que apresenta o fechamento do estudo com suas principais conclusões e contribuições.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os consumidores, não querem apenas adquirir produtos ou serviços, mas querem todos os benefícios que a compra pode lhes proporcionar com excelência e de forma personalizada. Diante dessa realidade, o sistema de franchising torna-se um importante fator de diferenciação. Para Bernard (1992) franchising é uma oportunidade de negócio no qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, uma pessoa jurídica, para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto, que em troca recebe uma taxa inicial e/ou *royalties*, além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta.

Cherto (1988) conceitua franchising como um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma ideia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais know-how a ele relacionado (o franchisor ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o franchisee ou franqueado), licença para explorar esse nome

ou marca, em conexão com tal ideia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento.

Segundo Pamplona (1999), a franqueadora é uma empresa que se utiliza do sistema de franchising para crescer e se desenvolver. Em contrapartida concede sua marca, *know-how* com assistência e assessoria a franqueada para que esta explore o mercado com condições de sobrevivência. A assistência é dada na implantação da loja, no *layout* e na assistência técnica. A assessoria é realizada através do apoio logístico, propaganda e promoção conjunta, assessoria administrativa (financeira, jurídica e contábil) e a assessoria de recursos humanos.

De acordo com Cherto (1988) franqueado é aquele que recebe a licença ou concessão do direito de uso da marca. Ele compra os direitos de uso da marca operando uma unidade franqueada, sendo parceiro comercial da rede franqueadora.

O sistema de franchising possui vantagens e desvantagens por isso não deve ser visto como uma finalidade em si, ele se constitui em um meio tático a serviço de objetivos traçados por uma estratégia empresarial. Para Bernard (1992) as maiores vantagens do franqueador estão relacionadas com os fatores discriminados a seguir.

a) Rapidez na Expansão: o franchising permite que o franqueador aumente a sua atuação no mercado em ritmo mais veloz do que se operasse individualmente, isto porque ele consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios.

b) Ingresso em novos mercados e cobertura mais eficiente: o franqueador por estar em um Sistema de Franquia Formatado, aumenta a velocidade de expansão da rede de distribuição em vários locais concomitantemente. As redes de franquias são incrementadas com maior velocidade do que em um mecanismo convencional (LEITE, 1991).

c) Fortalecimento da marca: com a expansão da rede de franquias, a marca torna-se mais familiar ao consumidor. Nesse sentido, Cherto (1988) coloca que a imagem institucional dos respectivos produtos/serviços chega ao público consumidor envolvida pelo clima que o franqueador considera mais adequado para realçar suas qualidades e estimular o seu consumo. Sob este ponto de vista, Pamplona (1999) coloca que a marca é um instrumento propulsor neste tipo de negócio e pelo sistema de franquias fica mais exposta no mercado.

d) Maior garantia de mercado para os produtos ou serviços: ao estabelecer uma rede de franquias, o produtor tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização do produto, destacando-se frente à concorrência. Para Cherto (1988), o ponto de venda, seus produtos e serviços apenas não estarão dispostos lado a lado com os concorrentes, pois podem ser apresentados ao consumidor final na forma e no ambiente idealizado pelo franqueador.

e) Alta motivação dos administradores: pelo fato de as unidades franqueadas ficarem sobre a responsabilidade dos seus próprios franqueados, em nível administrativo e operacional, elas tornam-se mais eficazes. Cherto (1988) afirma que os franqueados possuem alto grau de motivação porque são responsáveis diretos sobre a sua rede de franquias, e disto depende seu sucesso, pois cada franqueado é seu próprio patrão, é o dono de seu próprio negócio.

f) Menor envolvimento nos problemas do dia a dia: uma estrutura pequena consegue coordenar uma rede de porte razoável e assim gerar mais lucros. Cherto (1988) aponta que neste modelo de negócio exista menos envolvimento nos problemas do dia-a-dia por parte do franqueador, uma vez que a administração dos pontos de venda fica a cargo dos franqueados.

g) Menos riscos trabalhistas: o franqueador isenta-se de encargos trabalhistas, uma vez que o franqueado é responsável pelos funcionários que operam na sua franquias. Para Leite (1991), a independência jurídica e financeira traz tranquilidade ao franqueador à medida que este não arca com as despesas trabalhistas, impostos, fisco, folha de pagamento e demais encargos.

As maiores desvantagens estão relacionadas com os aspectos explicitados a seguir.

a) Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos: Cherto (1988) relata que uma empresa que distribui seus produtos através de uma rede de lojas próprias tem condições de exercer um controle maior com relação a tudo o que se faz nesses pontos de varejo. A perda do controle leva a uma maior independência dos franqueados, relata Pamplona (1999), mas não pode descaracterizar o sistema. É preciso manter a padronização e a unificação para continuar atuando como franchising.

b) Possibilidade de disputas com os franqueados: o franqueado no começo do negócio é dependente do franqueador e segue a risca suas orientações. Na medida em que vai aprendendo mais o franqueado vai ficando mais confiante, e começa a questionar essa dependência, principalmente, quando o franqueador não oferece o suporte adequado ao franqueado (CHERTO, 1988).

c) Rentabilidade Menor: as unidades próprias operadas diretamente pelo franqueador geralmente geram um lucro maior para o dono da rede do que as unidades franqueadas. No entanto, Cherto (1988) destaca que se levar em conta o risco financeiro menor que os franqueados representam para o franqueador e considerando o capital investido pelos franqueados, verifica-se que o retorno a médio e longo prazo é muito bom na grande maioria dos casos.

d) Retorno a prazos mais longos: os prazos são mais longos porque um franqueador investe constantemente no planejamento e na formatação da sua franquia. Segundo Leite (1991, p. 52), o franqueador precisa dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e seleção à rede de franqueados onde “as características essenciais ao sucesso do empreendedorismo necessitam ser mantidas na sua totalidade, e as qualidades pessoais do franqueado são de vital importância.” Assim como para o franqueador existem vantagens e desvantagens no sistema, para o franqueado também podem ser apontadas algumas vantagens e desvantagens. As maiores vantagens estão relacionadas com:

a) Marca conhecida: geralmente as marcas já são conhecidas; ou devido a esforços cooperados, têm mais chances de se tornar conhecida, ao contrário de um negócio independente. Quando a marca é bastante conhecida do público e possui boa reputação e reconhecimento isso é transferido para o estabelecimento franqueado influenciando o seu público consumidor (CHERTO, 1988).

b) Conceito mercadológico testado e aprovado: uma boa franquia testa exaustivamente com uma ou mais unidades piloto o conceito da operação para então transferir o *know-how* aos seus franqueados o que reduz sensivelmente os riscos a serem enfrentados por eles (CHERTO, 1988). Leite (1991) afirma que o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do Sistema de Franquia Formatada do que se lançado por conta própria em um negócio independente.

c) Facilidade na instalação: os franqueadores costumam oferecer serviços que auxiliem na implantação e início da operação da franquia. O franqueador deve prestar aos seus franqueados, orientação e/ou assistência em tudo que seja necessário para sua instalação e início das operações (CHERTO, 1988).

d) Propaganda e marketing cooperados: alguns franqueadores organizam fundos para coordenar a taxa de publicidade que lhes é paga mensalmente. Os custos de propaganda e marketing são rateados entre os participantes da rede franqueada, diminuindo assim os investimentos. Muitos franqueadores realizam, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial para o qual contribuem os franqueados, uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isoladamente, pudesse planejar e veicular (CHERTO, 1988).

e) Desenvolvimento contínuo: franquias bem estruturadas coletam informações e sugestões de seus franqueados, processam e posteriormente repassam esses dados para toda a rede. Os franqueadores responsáveis preocupam-se com o desenvolvimento e pesquisa de seus produtos e métodos (CHERTO, 1988). Segundo Coughlan (2002) quase todos os franqueadores possuem um programa contínuo de supervisão, incluindo monitoramento e correção de problemas de qualidade. Este monitoramento é feito através de relatórios administrativos que são solicitados pelo franqueador que objetiva facilitar os vários procedimentos de controle financeiro, operacional e de marketing, pois se tratam da base do *feedback* do franqueador e auxiliam o franqueado.

f) Feedback: o franqueador por estar em contato direto e constante com toda sua rede de franquias tem, em princípio, condições de monitorar o mercado e efetuar rapidamente as correções necessárias orientando seus franqueados rapidamente para que também procedam no mesmo sentido (CHERTO, 1988).

g) Sistema de compras cooperadas: conforme o tamanho da rede, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos, condições de pagamento e entregas diferenciadas, junto a fornecedores com os quais jamais conseguiria fazer uma negociação se estivessem operando sozinho. Dependendo do tamanho da rede de franqueados, o franqueador consegue negociar compra de materiais, descontos junto a fornecedores e repassar isso para seus franqueados (PAMPLONA, 1999).

h) Baixo investimento: o franqueado consegue obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação da sua unidade. Pamplona (1999, p. 28) destaca que “se toda essa estrutura fosse convertida em seus reais custos, esse mesmo empresário poderia ter seu negócio inviabilizado, pois os gastos iniciais poderiam ultrapassar sua disponibilidade financeira, tornando-se inviável economicamente.” O franqueado se favorece por uma estrutura consolidada equilibrando seu investimento o que lhe proporciona um retorno mais certo em prazos mais curtos do que um empreendedor independente.

As principais desvantagens estão relacionadas com os fatores descritos a seguir.

a) Pouca liberdade de ação: as franquias exigem padronização, ou seja, existem regras que limitam algumas ações do ponto de vista do franqueado. Cherto (1988) afirma que, franchising requer padronização, por isso não há margem para grandes iniciativas individuais por parte do franqueado, especialmente no que tange a desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.

b) Risco vinculado à imagem da marca: a imagem da marca é fundamental para a franquia, sendo assim qualquer fato que a altere essa imagem atrapalha toda a rede (PAMPLONA, 1999).

c) Pagamento de taxas: a maioria das redes de franquia requer que seus franqueados o pagamento de uma taxa inicial ou um “royalty” periódico, ou ambos. Geralmente os royalties são calculados com base no faturamento bruto do franqueado (CHERTO, 1988). Essas taxas que incidem sobre o franqueado podem tornar o negócio inviável se não forem compatíveis com os preços de mercado. Leite (1991) ressalta que o franqueador, na ânsia de franquiar a sua marca, pode cobrar taxas irreais. Outras vezes as taxas exigidas não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador.

d) Limitações na venda do negócio: a seleção correta do franqueado é um ponto importante para o sistema de franquia. Como existem limitações relacionadas à venda de uma franquia, um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma rede são a seleção e escolha de seus franqueados. Por esse motivo é comum que nos contratos de franquia contenha disposições que limitem o direito de transferir por parte do franqueado o direito de uso da franquia sem a anuência do franqueador (CHERTO, 1988).

Por tudo que foi apresentado sobre o sistema de franquia, percebe-se que é de extrema importância uma rigorosa seleção de empresas que estejam aptas a vender um bom sistema acoplado a uma marca forte e reconhecida. Da mesma forma, por parte do franqueador também exigem cuidados para com seu negócio, escolhendo de forma adequada seus franqueados e trabalhando no sentido de fortalecer sua marca e imagem, pois essa é a grande força de seu negócio.

3. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos o estudo está baseado em uma pesquisa descritiva que segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 63) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática.”

Quanto aos procedimentos de coleta dos dados utiliza-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, através de levantamento sobre um universo específico pesquisado, neste caso, franqueados da Franquia Doutor Resolve. De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Já o estudo de caso é realizado por meio da coleta de informações primárias e secundárias que segundo Yin (2001, p. 135) “o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida-real”. Entende-se, portanto, que o presente estudo trata-se, de um estudo de caso, que Gil (2009) caracteriza como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Quanto à abordagem do problema utiliza-se a pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (PRODANOV; FREITAS, 2009). A pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. A coleta de dados ocorreu entre os dias 04 e 11 de outubro de 2012, através de um instrumento de coleta de dados aplicado aos franqueados da Franquia Doutor Resolve localizados em diferentes estados do Brasil. Os dados foram coletados através de um questionário enviado por email para um cadastro composto por 200 lojas franqueadas. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário, estruturado com base nos conteúdos apresentados no referencial teórico, a respeito dos seguintes assuntos: perfil dos franqueados, motivo de escolha deste tipo de negócio, serviços, franquia, suas vantagens e desvantagens e satisfação em relação a estrutura oferecida pela empresa franqueadora. O questionário foi aplicado por meio preenchimento via e-mail. Optou-se por esse formato de coleta com o público-alvo da pesquisa devido à facilidade e agilidade na busca das informações.

O questionário foi estruturado contendo questões fechadas e abertas, de escolha simples e múltipla, estruturado da seguinte forma: quatro questões identificando o perfil do entrevistado, estado e cidade de localização da franquia. Em seguida, as questões específicas em relação a franquia Doutor Resolve, motivos de escolha da franquia, vantagens e desvantagens, serviços oferecidos, características mais importantes dos serviços, satisfação em relação ao suporte oferecido pela franqueadora. O questionário também conteve questões abertas que oferece a possibilidade ao respondente de colocar sua própria resposta.

O universo da pesquisa foi composto pelos franqueados da Franquia Doutor Resolve distribuídos pelo território nacional. Para fins da pesquisa estabeleceu-se como universo 200 franqueados da Franquia Doutor Resolve que foram contatados para responder a pesquisa via e-mail. Quanto a amostragem esta pesquisa define-se como amostragem não-probabilística, por acessibilidade, ou seja, dentre os 200 franqueados contatados através de e-mail, 44 (22%)

responderam a mesma, e dessa forma, constituíram a amostra desta pesquisa. As informações coletadas estão apresentadas através de gráficos e tabelas resultando em uma análise quantitativa.

A empresa Resolve Franchising Ltda foi fundada no interior de São Paulo, em agosto de 2010 e foi criada para abrir as portas dos serviços de manutenção e pequenas reformas de imóveis residenciais e comerciais, aliando qualidade a um novo conceito de segurança e garantia. Nos primeiros três meses de sua criação a rede já contava com 17 (dezessete) franqueados e 4 (quatro) másteres espalhados pelo território nacional. Após 9 (nove) meses de atividades, os números já subiram para 150 (cento e cinquenta) franquias em 25 (vinte e cinco) estados. No primeiro ano de vida, a rede atingiu a marca de 300 unidades e terminou o ano de 2011, segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising como a rede que mais cresceu entre as mais de 2 mil marcas presentes no país. Hoje a rede conta com 476 franqueados já formatados, ou seja, ativos no sistema, e outros ainda em fase de andamento. Em seu quadro funcional conta com 70 colaboradores para atender toda a rede de franqueados em todo o território Nacional (MANUAL DO FRANQUEADO DOUTOR RESOLVE).

A empresa está distribuída em todo o território nacional, mantendo franquias e máster franqueados que contribuem com a franqueadora, prestando amparo e apoio técnico e logístico aos franqueados.

4. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Esta parte do estudo apresenta os resultados da pesquisa realizada com os franqueados da rede de franquia Doutor Resolve a qual foi encaminhada por email para 200 franqueados em diferentes estados do território nacional totalizando uma amostra de 44 respondentes. Para a organização dos dados inicia-se com as questões referentes ao perfil dos pesquisados e, em seguida as questões específicas sobre a franquia, de forma a tecer as relações percebidas entre as informações levantadas nos questionários e os referenciais que embasam o estudo.

Em relação ao perfil dos franqueados que fizeram parte da amostra deste estudo, observa-se que a maioria dos empreendedores é do sexo masculino, com idade entre 26 e 35 anos, casados, com formação superior completa, especialização ou curso superior em andamento, ou seja, indica um perfil de empreendedor que prepara-se e deseja investir em seu próprio negócio. A pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2011) revela que há no Brasil cerca de 27 milhões de adultos, entre 18 e 64 anos, que estão envolvidos na criação ou já administram um negócio. Isso representa mais de 1 em cada 4 indivíduos da população adulta do país. Com isso, o Brasil possui, hoje, a 3ª maior população empreendedora, em números absolutos, entre os 54 países estudados.

Estes empreendimentos são compostos por micro e pequenas empresas, que já são responsáveis por 52% dos empregos e cerca de 2/3 de todos os postos de trabalho do setor privado no país. Os dados apresentados na pesquisa ainda apontam que em relação à faixa etária dos empreendedores no Brasil há um elevado contingente de jovens, entre 25 e 34 anos, que está envolvido com a criação de novos negócios (GEM, 2011). Os resultados do perfil da pesquisa com franqueados da Doutor Resolve confirmam estes dados apontados pelo GEM (2011) onde pode ser observado que concentra-se a idade dos franqueados entre 26 e 35 anos.

Quanto à distribuição pela localização destes franqueados a amostra obteve representação de vários estados tendo uma maior concentração nos estados da região Sudeste e Sul. Salienta-se que existe dentro do sistema de franquias um cálculo feito pelo número de habitantes para a distribuição do número de lojas franqueadas que podem ser instaladas na mesma cidade. Por essa razão, algumas possuem mais de uma loja com proprietários diferentes, ou podem possuir uma loja onde o proprietário adquire mais de uma franquia,

impedindo assim que outros franqueados entrem em seu espaço. O cálculo de distribuição do número de lojas é realizado levando-se em consideração o número de habitantes e tamanho da cidade, onde basicamente a cada 100.000 habitantes constitui-se uma unidade franqueada. Novo Hamburgo, por exemplo, possui em torno de 240.000 habitantes e tem a possibilidade de colocação de duas unidades franqueadas.

Na questão sobre se já teve outra franquia pode ser observado que 97,7% dos franqueados estão atuando com sua primeira franquia, ou seja, são empreendedores sem experiência anterior na área de franquias. Portanto, são empreendedores jovens, com formação superior que estão investindo em seu próprio negócio em vez de trabalhar como funcionários dentro de outro tipo de empresa.

Estes resultados remetem aos dados apresentados na pesquisa de empreendedorismo – GEM (2011) que revelam: a maioria dos empreendedores empreende por oportunidade – a média da taxa por oportunidade foi 7,57% enquanto que a média da taxa por necessidade foi 2,87%. Os empreendedores brasileiros por oportunidade ocupam a 12ª posição, com uma taxa de 10,23%, superior a média de todos os países participantes. Quanto aos empreendedores por necessidade, o Brasil ocupa a 10ª posição, com uma taxa de 4,56%.

Como já visto, o empreendedor por oportunidade, reúne potencialidades e condições para ampliar, diversificar, inovar ou mesmo alterar as configurações de seu negócio, visando sua competitividade (GEM, 2011). Da mesma forma vale ressaltar Dolabela (2000) que coloca que ser empreendedor está relacionado a valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo que estão voltados para atividades e coragem para correr risco, a capacidade de inovar, perseverar e conviver com a incerteza.

Sobre o tempo que possui a franquia Doutor Resolve percebe-se que são franqueados com pouco tempo de empresa, 68,2% tem a loja a menos de 1 ano enquanto que 31,8% possuem há mais de 1 ano. Estes empreendimentos são recentes. A maioria dos respondentes abriu sua franquia a menos de um ano. A própria franqueadora Doutor Resolve é ainda nova, pois possui pouco mais de 2 anos de mercado embora com um crescimento muito rápido neste período, pois já possui atualmente 476 lojas franqueadas em funcionamento em todo o território nacional e outras em processo de implantação e inauguração. Segundo dados da Associação Brasileira de franchising (2012) a franquia Doutor Resolve, ocupa a 19ª posição no ranking brasileiro de franquias.

A franquia tem essa vantagem de ter uma rápida expansão no mercado porque pelo fato de operar coletivamente através dos franqueados ele consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios (CHERTO, 1988). Na tabela 1 encontram-se as respostas sobre como os franqueados iniciaram seu negócio. Os dados demonstram que 68,1% iniciaram o negócio com capital próprio, 13,7% utilizaram capital de terceiros. Somente 6,8% utilizaram como recurso o financiamento. Alguns franqueados responderam que utilizaram mais de uma fonte de recursos como capital próprio e financiamento ou mesmo as três formas em conjunto.

Tabela 1 - Como iniciou o negócio:

Como iniciou	Nº Absoluto	Percentual
Capital próprio	30	68,1%
Capital de terceiros	06	13,7%
Financiamento	03	6,8%
Capital próprio/terceiros	01	2,3%
Capital próprio/financiamento	03	6,8%
Capital próprio/terceiros/financiamento	01	2,3%
Total	44	100%

Fonte: Pesquisa acadêmica elaborada pelo pesquisador Base: 44 questionários

Em relação ao investimento inicial está mais concentrado na faixa entre R\$ 50.001 e R\$ 100.000 com 45,4% de respostas dos franqueados. 25% investiram mais de R\$ 100.000 no seu negócio que está relacionado ao número de cotas ou lojas que adquirem de acordo com o tamanho da cidade. Dentro do escopo do sistema Doutor Resolve são disponibilizados diversos tipos de serviços onde o franqueado pode optar por ofertar em sua loja. Dentre os mais oferecidos estão os serviços de pintura, alvenaria, elétrica, hidráulica e jardinagem, embora exista uma lista bastante ampla se serviços.

No que se refere a experiência com este tipo de franquia observa-se que 66% não tinha tido experiência anterior ao negócio enquanto 34% já atuavam na área em questão. Isto indica que estes franqueados dependem muito do suporte oferecido pela franqueadora e de buscar sua forma de aprender com o negócio. Percebe-se que estes empreendedores que iniciam seu negócio na franquia não conhecem como funciona, porém tem interesse pelo tipo de negócio e também por identificar uma oportunidade de ter seu próprio negócio ou pela necessidade de tornar-se autônomo.

Tabela 2 - Motivo pela escolha da franquia como negócio:

Motivo	Total	
	N. abs	%
Ser seu próprio patrão	20	45,4%
Segurança pelo tipo de negócio	14	31,8%
Baixo investimento	14	31,8%
Marca conhecida	19	43,1%
Know-how	01	2,3%
Mais uma alternativa de renda	01	2,3%
Oportunidade de negócio	01	2,3%
Taxa de retorno	01	2,3%
Dificuldade de encontrar prof. na área (pouco explorada)	01	2,3%
Já atuava na área	01	2,3%
Algo diferente na cidade	01	2,3%
Pular etapa – receber negócio pronto	01	2,3%
Começou como funcionário e depois adquiriu	02	4,6%

Fonte: Pesquisa acadêmica elaborada pelo pesquisador Base: 44 questionários

Em relação aos motivos pela escolha da franquia como negócio é possível perceber que o maior motivador, segundo os próprios franqueados, é ser seu próprio patrão. Aliado a isso, a escolha pela franquia Doutor Resolve aparece na resposta “marca conhecida” que é um fator determinante na escolha, onde pesa a segurança pelo tipo de negócio e pela imagem da marca. Isto é o que define o franchising já conceituado por autores como Bernard (1992) e Cherto (1988) que entendem como uma oportunidade de negócio no qual, o franqueador de um serviço ou produto que possui uma marca registrada, concede direitos exclusivos para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto. É justamente esse sistema que torna a marca mais forte, por consequência, com imagem de mercado também mais forte, fator esse que atrai cada vez mais empreendedores independentes.

Sobre as vantagens na aquisição da franquia destaca-se: a marca ser conhecida com 75% de resposta; o marketing cooperado com 47,7% e; o conceito de mercado testado e aprovado com 45,4%. A resposta sobre a marca ser conhecida confirma as respostas da

questão sobre a motivação para abrir o negócio, onde isso também foi apontado pelos franqueados.

Tabela 3 - Vantagem na aquisição da franquia:

Vantagem	Total	
	N. abs	%
Facilidade na instalação (assessoria)	17	38,6%
Conceito de mercado testado e aprovado	20	45,4%
Marca conhecida	33	75%
Marketing cooperado	21	47,7%
Desenvolvimento contínuo	19	43,2%
Sistema de compras cooperadas	04	9%
Baixo investimento	15	34%
Know-how	01	2,3%
Parceria com empresas grandes	01	2,3%
Apoio constante do franqueador	01	2,3%

Fonte: Pesquisa acadêmica elaborada pelo pesquisador Base: 44 questionários

Sobre o marketing cooperado, pode-se afirmar que no sistema de franquia é considerado como uma vantagem para o franqueado, já mencionado por Cherto (1988) onde os custos de propaganda são rateados entre os franqueados reduzindo os investimentos e obtendo resultados mais amplos e duradouros. O conceito testado e aprovado está relacionado à estrutura e suporte que a franquia oferece aos seus franqueados, inclusive pelo *feedback* que serve como um corretor das ações que são testadas e aprovadas entre os franqueados e, posteriormente, repassadas para todo o sistema.

As três **desvantagens** mais apontadas pelos franqueados foram: pagamento de taxas (63,6%), risco vinculado a imagem da marca (40,9%) e limitações na venda do negócio (27,3%). Estas respostas demonstram que, em primeiro lugar está a preocupação com as taxas de *royalties* que não são baixas neste tipo de sistema. Porém, elas servem, entre outras coisas, para as ações cooperadas apontadas pelos franqueados como uma vantagem (marketing cooperado). Também estão relacionadas ao fortalecimento da marca, fator de extrema importância nesse negócio, pois se a marca não tiver uma boa imagem perante o mercado e o consumidor final, todo o sistema fica prejudicado. Isto vale também para o tipo de atuação de cada franqueado, pois tanto o excelente, quanto o péssimo serviço são amplamente divulgados pelos clientes. Aliás, a insatisfação se propaga de forma muito mais rápida que a satisfação pelo serviço prestado, portanto, cada franqueado também tem a responsabilidade pelo sucesso do sistema.

Da mesma forma em relação a venda da franquia, que é considerado um limitador porque existe uma avaliação de perfil do franqueado para que adquira a mesma, e no contrato existem restrições quanto a venda, onde só pode repassar após avaliação a concordância da franqueadora. Este tipo de restrição é apontada por Cherto (1988) como uma desvantagem para o franqueado, mas de extrema importância para o sucesso do sistema. Normalmente, já consta no contrato de aquisição da franquia e tem o objetivo, de impedir que a marca (imagem da franquia) possa eventualmente ser prejudicada em função de um franqueado estar fora do perfil definido pela franqueadora. Com isso, se protege todo o sistema e os próprios franqueados.

Em relação a considerar a marca importante observa-se pelas respostas que 93,1% dos franqueados consideram a marca da franquia importante para o cliente final na hora da

compra. Os franqueados responderam que a marca é importante para o consumidor final e dentre os motivos mais citados estão: segurança, credibilidade, confiança, marca consolidada.

Quando questionados sobre o que consideram mais importante nos serviços observou-se que os franqueados consideram em primeiro lugar a satisfação dos clientes no ato da realização do mesmo. Em segundo lugar vem o controle de qualidade; em terceiro, o treinamento das pessoas que atendem/realizam o serviço; e, em quarto lugar a padronização dos serviços no atendimento ao cliente.

No tocante aos serviços, os franqueados pesquisados apontaram como mais importante a satisfação dos clientes no ato da realização do mesmo. Esta indicação está relacionada à característica de intangibilidade dos serviços destacada por Lovelock (2006) que menciona o fato de que embora seja invisível o serviço é percebido pelo cliente pelo resultado, sendo avaliado em todos os detalhes e no decorrer do processo de atendimento, o que dificulta o controle de qualidade e a padronização.

O treinamento aparece em terceiro lugar e a padronização em quarto. Sobre o treinamento. Esta característica, relacionada à heterogeneidade dos serviços é considerada por Grönroos (2003) como um ponto importante, pois o prestador deve manter o máximo possível uma qualidade uniforme dos serviços produzidos e prestados ao cliente. Quanto ao treinamento oferecido observa-se que 36,4% fazem eventualmente treinamento com seus funcionários enquanto, que 25% disseram que fazem sempre. 22,7% responderam que treinam às vezes seus funcionários e 15,9% nunca realizam/oferecem alguma capacitação para seus funcionários. Pelas respostas dos franqueados em relação ao treinamento percebe-se que ainda falta um investimento maior destes neste quesito. Isso é dificultado por um fator, os serviços muitas vezes são terceirizados para profissionais cadastrados na loja, mas que não fazem parte do quadro funcional da mesma, o que torna mais complicado, pois nem sempre estes, estão dispostos a se submeter ao treinamento oferecido pela loja franqueada ou nem sempre possuem tempo disponível para tal.

Quanto a expectativa em relação à franquia observa-se que 38,7% consideram-se parcialmente atendidos, 27,3% que não atendeu as expectativas o que indica um nível de insatisfação entre os franqueados. Dentre os franqueados, 25% responderam que a franquia atendeu plenamente suas expectativas. Observando-se estes resultados percebe-se que existe alguns indicativos de insatisfação em relação a franquia, o que deveria servir como um sinal de atenção à franqueadora.

Diante de todos os resultados levantados é possível perceber alguns pontos importantes. A franquia como estratégia de negócio é uma boa oportunidade para o empreendedor que está começando. Ela permite uma segurança pelo tipo de estrutura, tem um investimento relativamente baixo, tem uma marca já estabelecida no mercado que dá um suporte para a alavancagem do negócio. No entanto, durante a realização do estudo, foi possível também identificar que a franqueadora não consegue dar o suporte que os franqueados necessitam, pois estes, não conseguem organizar sua própria estrutura a partir do que a franqueadora oferece. Existe um suporte sobre o sistema da franquia, mas não sobre como gerir seu negócio na prática, no operacional, como por exemplo, o cálculo do ponto de equilíbrio do negócio. Existem planilhas que dão suporte dentro do sistema, mas estas são gerais, e cada loja tem suas peculiaridades em função da região de localização, assim como as tributações e custos operacionais.

Outro aspecto que cabe ressaltar é que a franqueadora dá o suporte no sistema, mas esse suporte não é relacionado ao know-how do negócio de construção e reformas. Na pesquisa isso ficou evidenciado quando os franqueados disseram ter iniciado o negócio sem ter experiência nem em franquia e nem na área da franquia em questão. Por essa razão, torna-se muito mais complicado para o franqueado porque ele tem que aprender tudo.

O setor de franchising está em pleno crescimento o Brasil, ocupa o 4º lugar na posição mundial do setor e teve uma projeção de crescimento de 2010 para 2011 de 16,9%. A

franquia Doutor Resolve mesmo tendo pouco tempo de mercado já ocupa a 19ª posição no ranking das franquias no Brasil. Por essa razão, sabe-se que existe uma preocupação em expansão do negócio, para torná-lo bem sucedido e forte. No entanto, entende-se que o suporte oferecido é insuficiente, pois para que o sucesso do negócio aconteça seus franqueados também tem que manterem-se e crescer. A franquia Doutor Resolve, nasceu do modelo de sistema e não do modelo do negócio, ou seja, não partiu da prática de quem atuou na área e expandiu sua rede através da implantação de um sistema de franquia. Ela nasceu da experiência de franquias implantada dentro de uma área específica, neste caso, construção e reformas.

Diante dos resultados obtidos e dos pontos destacados é possível afirmar a validade do estudo que possibilitou uma visão mais ampla sobre o sistema de franquia Doutor Resolve, seus pontos fortes e fracos e com isso identificar através da relação com a prática profissional os pontos a serem trabalhados e fortificados dentro da estrutura de negócio oferecida pela franqueadora. Em suma, o estudo possibilitou compreender e confirmar que, como oportunidade de negócio o sistema de franquia pode ser uma opção interessante, pois tem um investimento viável, é seguro pelo tipo de estrutura formatada, tem marca e imagem fortalecida pelo marketing cooperado. No entanto, tudo isso precisa estar aliado ao *know-how* do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franchising vem sendo apontado como uma excelente oportunidade de negócio, um setor que cresce significativamente a cada ano, obteve um aumento em torno de 16% de 2010 para 2011. A franquia é procurada por empreendedores que querem abrir seu próprio negócio com um investimento calculado, que lhes de segurança e confiança por já ter uma marca estabelecida e reconhecida no mercado.

Esse estudo teve a intenção de compreender mais sobre o universo das franquias, identificando as contribuições do modelo de franchising como oportunidade de negócio. Partiu-se do pressuposto de que o modelo de franchising pode propiciar condições favoráveis para a constituição do diferencial do empreendimento, oportunizando seu crescimento no mercado. Realizou-se uma pesquisa com os franqueados, com amostragem não-probabilística, por acessibilidade. A amostra foi composta por 44 franqueados dentro de um universo de 200 empreendimentos contatados por e-mail, distribuídos em todos os estados do território nacional.

A pesquisa revelou alguns pontos importantes que devem ser destacados. Os franqueados possuem um perfil mais jovem, com curso superior indicando que hoje já querem iniciar seu próprio negócio no início de sua carreira profissional aplicando seus conhecimentos através de um negócio com baixo risco e maior segurança. Nesse sentido, o sistema de franchising pode ser uma alternativa, pois oferece oportunidade a partir de um modelo de negócio já testado e formatado, ou seja, com padrões definidos.

No entanto, também foram apontadas algumas desvantagens como o pagamento das taxas e limitações em relação à venda da franquia. Os resultados da pesquisa mostraram que os franqueados sentem-se insatisfeitos com o suporte oferecido pela franqueadora. Esta lhes dá um suporte sobre o sistema, mas não sobre o *know-how* do negócio. A maioria dos franqueados iniciou seu negócio sem nenhuma experiência anterior, nem com franquia, nem com o tipo de franquia específico da Doutor Resolve que é do ramo de reformas e construções.

E, aliado a isso, o franqueado ainda tem que lidar com as peculiaridades do setor de serviços que só pode ser avaliado pelo cliente no momento em que está sendo realizado, em tempo real. Daí a importância de um bom planejamento de pós-venda que surpreenda

positivamente o cliente. O contato após a venda permite avaliar como foi a experiência por parte do cliente e reforçar ainda mais o relacionamento com ele.

Diante do exposto, a partir da retomada do problema do estudo que era de verificar como o modelo de franchising pode contribuir para constituir uma oportunidade de negócio bem sucedida; e, os resultados apontaram o franchising como uma boa oportunidade de negócio com baixo investimento e risco, além de segurança pelo modelo de negócio já testado e formatado. Ressalta-se que, o estudo teve a intenção de conhecer mais sobre o sistema de franchising e, certamente, não termina por aqui. Fica como sugestão para estudos futuros que se investigue de forma mais aprofundada sobre as lacunas que existem entre o suporte oferecido pela franqueadora e o que realmente é a necessidade dos franqueados no que se refere a *know-how* e gestão e oportunidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível em:
<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>>. Acesso em: 10 set. 2012.
- BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BRASIL. Consolidação da Lei da Franquia Empresarial. **Decreto-lei n.º. 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Aprova a consolidação da lei da Franquia Empresarial. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 10 set. 2012.
- CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 178p.
- COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2005. 564p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2009. 200p.
- GRECO, Simara Maria de. et al. (coord). **Empreendedorismo no Brasil: 2011**. Global entrepreneurship monitor. Curitiba: IBQP, 2011. 118p. Disponível em:
<<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2012.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e services**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 482p.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 173p.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. 5ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 412p.

MICCIELI, Claudio. **Como funcionam os Royalties e o Fundo de Propaganda de rede**. Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=3&origem=artigos>>. Acesso em: 12 set. 2012.

PAMPLONA, Cláudia. **A Engenharia do Franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 164p.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 288p.

SCHWARTZ, José de Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: SEBRAE, 1994. 108p.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>. Acesso em: 16 jul. 2012.

YIN, Roberto. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

DOUTOR RESOLVE. Disponível em: <<http://www.doutorresolve.com.br/a-empresa-sobre-dr-resolve>>. Acesso em 07 out. 2012.