



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Faculdade de Economia, Administração, Atuaria,

Contabilidade e Secretariado Executivo.

Felipe de Sousa Falcão.

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO FRANCHISING NO BRASIL NO
PERÍODO DE 2012 A 2017.**

Fortaleza

2018

FELIPE DE SOUSA FALCÃO

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO FRANCHISING NO BRASIL NO
PERÍODO DE 2012 A 2017.

Monografia apresentado a Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em ciências econômicas.

Orientador: Sandra Maria dos Santos.

Fortaleza

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F163a Falcão, Felipe de Sousa.
Análise do comportamento do Franchising no Brasil no período de 2012 a 2017 / Felipe de Sousa
Falcão. – 2018.
45 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Econômicas, Fortaleza, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos.

1. Franchising. 2. Sistema de franquias. 3. Comportamento. 4. Emprego. I. Título.

CDD 330

Felipe de Sousa Falcão.

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO FRANCHISING NO BRASIL NO
PERÍODO DE 2012 A 2017.

Monografia apresentado a Faculdade de
Economia, Administração, Atuaria
Contabilidade e Secretariado Executivo,
como requisito parcial para obtenção do
grau de bacharel em ciências
econômicas.

Orientador: Sandra Maria dos Santos.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Sandra Maria dos Santos
(Orientadora) Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Sebastião Carneiro de Almeida
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Rui de Almeida Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Deus. A minha
Mãe, minha Vó Wilma e
minha esposa.

AGRADECIMENTOS.

Agradeço a Deus por tudo que ele representa em minha vida, pois ele que me concedeu inteligência, sabedoria e conforto nas horas mais difíceis e tudo que sou vem dele.

A minha mãe Suzete que com todo sacrifício cuidou de mim e me educou com ensinamentos, que serviu para minha formação como homem e profissional.

A minha esposa que sempre sonha comigo e lutou muito para que esta conquista fosse alcançada, nunca desistiu e acreditou sempre no meu potencial.

A minha vovó Maria Wilma em memória que tanto me ajudou financeiramente e com palavras de amor e carinho, confiando que seria “**grande**” aqui na terra.

A meu tio Heraldo que foi minha inspiração para conquistar esse objetivo.

A Universidade Federal do Ceará que me deu a oportunidade de estudar este curso de Ciências Econômicas, que tanto contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional, mostrou o quanto ela está se modificando para estar atualizada e com isso formando profissionais que ajudarão muito o país.

À professora orientadora Sandra Santos, por toda sua dedicação, grau de exigência elevada que me possibilitou fazer este trabalho.

Ao meu pai José Falcão que me ama e me ajuda da sua forma.

A todos os professores do curso de Ciências Econômicas que contribuíram com seus conhecimentos para minha formação profissional.

A todos os colegas que tiveram presente ao longo dos anos e pelo apoio mútuo nas lutas para passar nas cadeiras, principalmente as difíceis, onde pensamos será que terminamos esse curso ? SIM.

À todos os que contribuíram direta e indiretamente para essa conquista pessoal, meu agradecimentos e sincero carinho.

A verdadeira dificuldade não
está em aceitar ideias novas,
mas escapar das antigas.

John Maynard Keynes.

RESUMO

O segmento do franchising no Brasil tem se consolidado a cada ano, obtendo crescimento significativo ao longo da última década, tanto em termos de faturamento, números de unidades e geração de empregos, portanto se tornando um setor importante da economia brasileira. Este trabalho tem por objetivo verificar o comportamento do setor de franquias no Brasil no período 2012 a 2017. O estudo é de natureza descritiva, fazendo o uso de dados secundários. Na pesquisa estudada foi identificado o aumento no número de empresas franqueadas que são denominadas de redes em seus três primeiros anos e uma queda nos dois últimos períodos analisados, mas fato este que não impactou no faturamento, pois como foi verificado na série pesquisada o único ano de queda foi 2015, mas os demais anos foram de crescimento. Outro dado importante foi o aumento dos números de unidades franqueadas (filiais) em todo o período analisado, fato este que também impulsionou a geração de empregos que também obteve crescimento em toda a série analisada. Finaliza-se o estudo apresentando a participação de cada setor no faturamento global, tendo como período de estudo 2016 e 2017 e a participação da localização geográfica dos franqueadores e das unidades franqueadas no Brasil, onde no primeiro foi identificado o ramo de alimentação como maior participação no segmento de franchising e no segundo constatou-se a região sudeste como maior franqueadora e a que possui o maior número de unidades franqueadas.

Palavras Chaves: Franchising; Faturamento; Emprego, Brasil.

ABSTRACT

The franchising segment in Brazil has consolidated each year, achieving significant growth over the last decade, both in terms of billing, number of units and generation of jobs, thus becoming an important sector of the Brazilian economy. This study aims to verify the behavior of the franchise industry in Brazil in the period 2012 to 2017. The study is descriptive in nature, making use of secondary data. In the study studied, the number of franchised companies that are named networks in their first three years and a decrease in the last two periods analyzed was identified, but this fact did not impact on sales, since, as was verified in the series surveyed, the only year of decline was 2015, but the other year were growth. Another important fact was the increase in the number of franchised units (branches) throughout the analyzed period, a fact that also boosted the generation of jobs that also grew in the whole series analyzed. The study ends with the participation of each sector in the global sales, having as study period 2016 and 2017 and the participation of the geographical location of the franchisors and the franchised units in Brazil, where in the first one the food branch was identified as the largest share in the franchising segment and in the second one the southeast region was verified as the largest franchiser and the one with the largest number of franchised units.

Keywords: Franchising; Revenues; Employment, Brazil.

LISTAS DE QUADROS E GRÁFICOS.

Quadro 1 – Modelos de Sistema de franquias	22
Quadro 2 - Resumo dos Fatores Motivadores e Limitadores do franchising	30
Gráfico 1 - Distribuição de Franqueadores por região	38
Gráfico 2 – Distribuição de Unidades por região	39

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Redes (Número de franqueadores) x Faturamento do setor de franquias.....	32
Tabela 2 – Unidades franqueadas (Nº de lojas) x Empregos no setor de franchising	33
Tabela 3 – Variação de faturamento e unidades por segmento	35
Tabela 4 – Ranking por números de unidades (Nº de lojas)	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEORICO	16
2.1 Base teórica do sistema de franquias	16
2.2 Conceito e componentes de um sistema de franquias	17
2.3 Evolução dos modelos de franquias	19
2.4 Fatores motivadores e limitadores do sistema de franchising	22
2.4.1 Fatores Motivadores	22
2.4.2 Fatores Limitadores	26
3 METODOLOGIA.....	31
4 ANALISE DE RESULTADOS.....	32
5 CONCLUSÃO.....	41
6 REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O franchising é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e / ou serviços, onde o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, “**know how**” e marca, mediante uma contraprestação financeira. (PLÁ, 2001).

O sistema de franquias trata-se de um canal de distribuição exclusivo e direto, que poderá ter um crescimento rápido através de recursos financeiros e humanos de terceiros, administração descentralizada e oportunidades de entrar em cidades, estados e países desconhecidos operacionalmente pelo franqueador, proporcionando uma maior penetração de mercado. (MDIC, 2005).

A utilização do sistema de franquias possui três atores principais que são os franqueadores, os franqueados e o consumidor (DANT, 2008). Neste sistema o franqueador busca por novos franqueados para fazer a imersão do acultramento da empresa que ele resolver aderir e com isso o franqueador o capacita, processa e difunde seu conhecimento na rede, para estabelecer as normas, processos e padrões. (CHERTO; ETAL, 2006).

O franchising possui grande influência ao motivar negócios de diversos setores com impactos nas economias de uma variedade de países, em especial a brasileira. Compreendido como um sistema, o franchising abrange a comercialização de produtos e serviços, sem praticamente encontrar barreiras para novas interações nos mais variados campos de negócios. O sistema abrange ramos distintos tais como Educação, lojas de departamentos, abastecimento, hospedagem, alimentação, etc., e dentre estes citados alguns tem destaque em adaptação da realidade nas grandes cidades mundiais. (AGUIAR; CONSONI, 2017).

No franchising o recrutamento e seleção do franqueado é uma etapa essencial para que se tenha a garantia que ele terá as atribuições necessárias para se adequar ao sistema. (TOLEDO; PROENÇA, 2005, BITTENCOURT, 2015). Estas atribuições são muito bem destacadas e divulgadas e na hora da prospecção de um candidato o franqueador busca em sua escolha as seguintes habilidades: habilidade gerencial, capacidade financeira, comprometimento pessoal com o negócio, capacidade

empreendedora, identidade com o ramo e marca e educação formal. (AGUIAR; CONSONI, 2017).

Outro ponto importante do sistema é a supervisão e suporte do franqueador, pois através deste suporte ele obtém dois benefícios, onde o primeiro ele ajuda o seu franqueado a gerenciar o negocio e minimizam as possíveis dificuldades que podem surgir na operação e segundo demonstra seu comprometimento com seu negócio, com isso gerando maior engajamento por parte do franqueado. (TOLEDO; PROENÇA, 2005).

No franchising a marca é um item muito importante para escolha de uma franqueadora para investimento, mas além da marca o possível franqueado precisa identificar a qualidade do produto ou serviço que esta franqueadora está oferecendo no mercado, e se este produto será duradouro, ou é um produto do momento, portanto o franchising quando bem estudado os riscos se reduzem significativamente.

Segundo pesquisa do Sebrae do ano de 2000, uma franquia que esta consolidada tem cinco vezes mais chances de sucesso do que um negocio próprio. Com o sistema de franchising, o franqueado recebe orientações sobre a administração dos negócios, possui suporte constante para sanar suas duvidas e com isso reduz seu risco de vir a ocorrer à falência de sua empresa. (PLÁ, 2001).

O franqueado quando inserido em uma franqueadora que passou por todas as gerações possui ainda menores risco do que um negocio próprio e até mesmo de franquias que estão iniciando no processo de franchising, pois estas franqueadores que já passaram pelas gerações possuem um processo chamado recompra que se o franqueado não conseguir “tocar” o negocio a franqueadora recompra sua franquia e opera ela e depois repassa para outro franqueado. (PLÁ, 2001).

As lojas são o principal ponto comercial adotado por 94% das 50 maiores marcas e 6% estão em demais formatos. “Embora a diversificação de pontos de venda e estratégias de multicanal venham crescendo, entre as 50 maiores a loja física possui um papel preponderante. Especialmente no franchising acreditamos que o local físico é um grande concretizador dos valores da marca, da experiência de consumo e do relacionamento com o cliente, por isso sua importância em um mundo cada vez mais digital”. (ABF, 2017).

Estudos da ABF revelou que existem 557 marcas com operação de microfranquia no Brasil, 11% a mais do que em 2015. A pesquisa perfil das microfranquias no Brasil identificou, ainda, que 79,8% dessas redes operam exclusivamente com o modelo reduzido de franquia, como por exemplos quiosques, food truck e food bike e etc, e 20,2% atuam também com o formato tradicional. Quem oferece os dois modelos têm, em média, 42% de microfranquias. (ABF, 2017).

O sistema de franquias para manter este patamar de crescimento tem investido muito do seu capital em processo para melhoramento de cada unidade franqueadora, através de cursos e treinamentos constantes, tanto para empreendedores que estão ingressando no setor, como para os empreendedores que já atuam no setor.

O setor de franquia também tem apresentado esse desempenho, devido seu investimento em tecnologia, pois os hardware e software são constantemente atualizados para melhoria da gestão da unidade franqueada. Com este investimento tanto franqueado como franqueador terão mais informações dos clientes que compram na loja e com isso montarem estratégias de marketing para fidelizar estes clientes que compram e traçar um perfil para buscar aquele cliente que ainda não foi na loja. (SEBRAE,2015).

Tem –se como objetivo geral neste trabalho analisar o desempenho do setor de franquias no Brasil no período de 2012 a 2017 e como objetivos específicos:

a) verificar o comportamento do sistema de franquias em relação ao emprego e números de unidades franqueadas;

b) verificar a distribuição do sistema de franquias por segmento de negócio e sua distribuição espacial.

O estudo é natureza descritiva e bibliográfica e utilizou-se de dados secundários que respaldaram os objetivos pretendidos.

O trabalho está dividido em cinco seções, onde a primeira seção é a introdução, que apresenta o sistema, a relevância do trabalho e os objetivos que se pretende atingir.

Na segunda seção trata-se do referencial teórico, onde ocorre um aprofundamento do estudo em questão e para que realmente este estudo fosse atingindo com êxito foi realizado quatro subdivisões iniciando pela base teórica, conceitos e componentes de um sistema de franquias, evolução dos modelos de franquias, fatores motivadores do sistema de franchising e finalizando com fatores limitadores do sistema de franchising.

Na terceira seção é apresentada a metodologia e suas definições que foram utilizadas para desenvolver este trabalho.

Na quarta seção trata-se da análise de resultados, onde se podem verificar os dados utilizados que fundamentam este trabalho, através dos números.

Por fim tem-se a conclusão, onde se faz o fechamento do estudo em questão, bem como o atingimento do objetivo geral e dos objetivos específicos.

2 REFERENCIAL TEORICO.

2.1 Base teórica do sistema de franquias.

O franchising se caracteriza por uma relação entre dois agentes que possuem assimetria de informação, mas um depende do outro para efetivação e manutenção do negócio. Três teorias são as mais aprovadas e utilizadas para explicar o porquê das empresas empregarem esse modo particular de organização: teoria da escassez, teoria das formas plurais e a teoria da agência. (AGUIAR; CONSONI, 2017).

A teoria de escassez de recursos empregada ao franchising ajuda a contornar as limitações de recursos de capital, recursos humanos, conhecimento, entre outros. Torna-se particularmente importante em firmas de pequeno porte e novas, tendo a capacidade de acelerar seu crescimento. (AGUIAR; CONSONI, 2017).

A teoria das formas plurais está associada à busca de franqueados para administrar outras unidades da empresa, com a finalidade de explorar ao máximo todas as oportunidades que a empresa não está apta para administrar, como por exemplo um estado que a empresa não tem conhecimento nenhum, de cultura, estrutura, fornecedores e com isso é cedido esta oportunidade. (AGUIAR; CONSONI, 2017).

A teoria da agência em alguns casos definido também como teoria agente – principal, tem sido usada como alicerce teórico para analisar casos de franquias empresariais. A relação existente nesta teoria pode ser determinada como sendo um contrato onde uma pessoa ou mais, o principal, escolhe um agente, para executar algum serviço em seu nome, transferindo autoridade para que o agente possa tomar decisões. (TEIXEIRA; ETAL, 2013)

A relação da agência existe quando se tem uma relação entre pessoas, o agente e o principal, onde O agente representa a pessoa atuante e age em seu nome, e o principal é afetado pelas ações do agente. Com isso a teoria da agência busca resolver dois tipos de problemas e conflitos que surgem entre o principal e o agente: a) interesses divergentes entre o principal e o agente por ambos buscarem a maximização do retorno de suas atividades e como no caminho surgem assimetria de informação, ocorre o

aumento dos custos para monitoramento. b) diferentes atitudes com relação ao risco, pois o principal e o agente agem de formas distintas frente a estas situações. (TEIXEIRA; ETAL, 2013)

O método franchising é identificado como um modo híbrido dentro dos problemas de agência tradicionais, pois nestes modelos os agentes não são sócios e também não possuem uma relação de padrão e empregado, pelo contrário, ocorrem vários problemas que são inerentes a este tipo de negocio. Esses problemas divergem devido outras estratégias de atuação, pois sua operação é diferente, como por exemplo uma quebra de contrato, tempo de contrato finalizado e outros dizem respeito ao relacionamento franqueador com o franqueado. (AGUIAR; CONSONI, 2017).

2.2 Conceito e componentes de um sistema de franquias.

A definição de franchising segundo Mauro (2007) é um sistema por meio do qual a empresa possuidora de “**Know-How**” de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços em determinado local ou região por determinado período fixado, seguindo padrões de operação.

O franchising é um sistema de negócios aberto a pessoas que acreditam na cooperação entre empresas e na união de forças e interesses comuns, como um bom caminho para criação e participação numa rede corporativa. Está voltado também, para empresários que sabem que é bem melhor unir forças numa relação de interdependência do que expandir sozinho. (SEBRAE, 2016).

A franquia segundo a lei do Franchising (8955/94):

é uma sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi – exclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, o franqueado também tem o direito de uso da tecnologia de implantação e administração do negocio ou dos sistemas operacionais desenvolvidos ou detidos pelo franqueador. O franqueado recebe remuneração

direta ou indireta, mas sem vínculo empregatício.
(BRASIL,1994,p. 1).

O sistema de franquias não resultou de um momento de inventividade de uma pessoa criativa. Desenvolveu-se, a partir de soluções encontradas por empresários, em resposta aos problemas que enfrentavam nos seus negócios, que vêm servindo de modelo para outros negócios. A evolução, portanto, vem acontecendo de forma natural, paralelamente a globalização dos negócios. (MDIC, 2005).

Para o desenvolvimento do sistema de franquias tem-se como elementos componentes principais o franqueador, o franqueado, a franquia, a consultoria de campo, território, royalties, fundo de propaganda e circular de oferta de franquia. Cada item deste que foi apresentado será feito uma explanação sobre cada um, logo abaixo.

O franqueador é a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida no negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio. (MDIC, 2005).

O franqueado é a pessoa física ou jurídica que paga ao franqueador para aderir à rede de franquia e operar um empreendimento, que foi formatado pelo franqueador ao longo de um período de maturação do negócio. (PLÁ, 2001).

A franquia é a pessoa jurídica que participa de determinada rede, utilizando-se do sistema de franquias de um franqueador, o termo ainda designa sistema ou contrato de franquias. Esta franquia está localizada num território que e a área de atuação de uma franquia em uma determinada área em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferencia do franqueado. (MDIC, 2005).

Consultoria de campo possui dois grandes objetivos, para o franqueador ela é responsável por manter a unidade franqueada no padrão estabelecido pela franqueadora e para o franqueado ela funciona como suporte em todas as áreas, como comercial, financeiro e operações, com esse apoio o franqueado pode obter uma maior eficiência em sua gestão. (PLÁ, 2001).

Território é a área na qual a franquia atua. Algumas vezes, ele se torna exclusivo de um único franqueado. (PLÁ, 2001,p.25).

Os royalties é a remuneração do franqueador em contra partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado. (MDIC, 2005).

O fundo de propaganda é um fundo cooperado, administrado pelo franqueador, podendo ter também a participação do franqueado, constituído especificamente para viabilização de ações de marketing e publicidade da rede. (MDIC, 2005).

A circular de oferta de franquia é um documento obrigatório pela lei de franquia 8955 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia. (MDIC, 2005).

2.3 Evolução dos modelos de franquias.

O sistema de franchising no Brasil vem evoluindo deste 1960, iniciou com apenas um sistema de distribuição e com o processo evolutivo hoje tem-se uma estrutura formada para distribuição, transferência de conhecimento e compartilhamento de decisões. E para entender melhor esta evolução, abaixo será detalhado cada modelo do processo evolutivo e mais a frente um detalhamento, através do quadro 1.

No primeiro Modelo, as franquias caracterizam-se por possuírem apenas a licença restrita de uso da marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade. Há pouco ou quase nenhum suporte operacional e mercadológico. (MDIC, 2005)

Esse Modelo já está ultrapassado e oferece riscos ao franqueador e ao franqueado pelo baixo nível de profissionalização. O franqueador perde a oportunidade de repassar seu conhecimento para rede e, com isso, aumentar seus próprios resultados. E esquece que problemas futuros gerados na rede refletirão diretamente nos seus resultados, colocando em risco seu negócio. (MAURO, 2007, LIMA JÚNIOR;LUNA;SOUSA, 2012).

Normalmente não existe contrato de franquia, com isso eliminando a classificação de franquia e, em muitos casos se faz um contrato de outro tipo para fugir da regulamentação da lei de franquia. (MAURO, 2007).

No segundo modelo os franqueados possuem a licença restrita da marca e a distribuição dos produtos com ou sem exclusividade, e já se inicia um apoio operacional por parte da franqueadora. Geralmente os franqueados são direcionados a comprarem os

produtos da franqueadora e os royalties já podem vir embutidos nos produtos e o franqueador passa a ser único fornecedor. (MDIC, 2005).

Nesse modelo o apoio se restringe a identidade visual, arquitetônico do ponto de vendas, a comercialização dos produtos e quase nada de transferência de “know-how” em relação à gestão do negócio. (MDIC, 2005).

O segundo Modelo o franqueador não possui uma estrutura interna capaz de dar o suporte necessário para seus franqueados, onde sua atuação é limitada e com isso o franqueado tem mais autonomia para administrar sua franquia, mas também correm mais risco devido este baixo suporte. Outro ponto crítico neste modelo é a não preocupação de instalar unidades – pilotos para testes, aumentando ainda mais os riscos e tem casos neste modelo de não existir contrato de franquia entres franqueador e franqueado, portanto é um modelo com muitos problemas, mas um pouco superior ao primeiro. (LIMA JÚNIOR;LUNA;SOUSA, 2012)

No terceiro modelo é concedido pelo franqueador ao franqueado a licença restrita de uso da marca, os direitos de distribuição de produtos ou serviços próprios ou de terceiros, com exclusividade dentro de determinados limites territoriais, agregando a um sistema de gestão e operação do negócio comprovadamente de sucesso. O suporte operacional do franqueador é intenso e há monitoramento de operação dos franqueados para que estes permaneçam dentro de padrões pré-definidos. (MDIC, 2005).

O grau de relacionamento entre franqueado e o franqueador é muito superior neste modelo, além do nível de cessão de parte a parte, isto é, a socialização dos resultados é maior por parte do franqueador e o grau de liberdade é menor por parte do franqueado. (MAURO, 2007).

O apoio dado à unidade franqueada no terceiro modelo é mais amplo:

Além de marca exclusiva a franquia de formato de negócio requer que a empresa franqueadora tenha um programa formal de treinamento, um manual operacional, incluindo a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade e uma estrutura que dê apoio operacional ao franqueado e que monitore os padrões de imagem e

de serviços da rede. Como contrapartida cabe ao franqueado o pagamento de valores monetários previstos em contrato. (VANACE, 2010, p. 23).

No quarto modelo o que diferencia da terceira geração são serviços extras prestados pelo franqueador que irão ocasionar um maior compartilhamento de responsabilidades entre franqueador e franqueado. Esses serviços são pautados uma parte em desenvolvimento do franqueado como treinamentos, reuniões para avaliação de desempenho individual e reciclagem. Outra parte dos serviços é pautada na comunicação e desenvolvimento da rede, através da criação de canal de comunicação como extranet, newsletter, contatos de diretores para sugestões e conselhos de franqueados que representam a voz dos franqueados em reuniões na matriz da franqueadora. (MAURO, 2007).

Nesse Modelo busca-se a profissionalização do franqueado com o grande suporte da franqueadora, pois existe um investimento grande em capacitação do franqueado, para que ele possa verificar pontos comerciais estratégicos, linhas de créditos para expansão e criação de um sistema de recompra e venda de franquias bem formatada, pois tem franqueados que também encerram seu ciclo na companhia e precisam ser bem definido este processo de saída.

A franquia de quinta geração é a evolução mais avançada atualmente do sistema de franquias. Neste caso, o franqueador deverá ter implementado um sistema mais conhecido no mercado como “**rede inteligentes**”, no qual, informatizando e integrando todas as unidades, implanta-se um sistema de determinação dos fatores críticos de sucesso para o negócio e os franqueados poderão monitorar seus negócios em relação aos fatores do dia a dia, verificando o que devem fazer para buscar a maior eficiência possível para aquele tipo de negócio. (MAURO, 2007).

Nessa geração o franqueador deixa de ser o principal agente de mudança e torna-se o coordenador e fiscalizador do processo. A rede não pertence mais ao franqueador, mas aos próprios franqueados. Quando a rede atinge este ponto, está maduro para se perpetuar no mercado.

Um cuidado que os franqueadores devem estar atentos é para o não retroceder nas gerações, pois se tal fato ocorre é porque ele deixará de prestar alguns serviços nas áreas administrativa, financeira, comercial, operação e marketing e com isso

ocasionando um desgaste com seus franqueados e chegando a ter problemas legais e principalmente de viabilidade de seu negócio. (PLÁ, 2001).

Quadro 1: Modelos de Sistemas de franquias.

Modelos de Sistemas de franquias	
Modelos	Características.
Primeiro	Sistema Incipiente ou falsas franquias
Segundo	Franqueador terceiriza as vendas e presta poucos serviços.
Terceiro	Sistema bem desenvolvido e bem implementado.
Quarto	Reciclagem, extranet, negociação de pontos comerciais, conselho de franqueados e recompra de unidades.
Quinto	Rede Inteligente.

Fonte: Adaptado Mauro (2007).

2.4 Fatores motivadores e limitadores do sistema de franchising.

2.4.1 Fatores Motivadores.

Os fatores que motivam o investimento no sistema de franchising são marca reconhecida, o menor risco, a economia de escala que o negócio proporciona e as ferramentas de suporte, portanto todos estes itens motivadores será detalhado melhor abaixo.

Um sistema operacional solido é aquele que permite a satisfação do cliente e a rentabilização do franqueador e franqueados, Por isso, a importância da formatação da franquia onde todo o sistema já está definido, franqueador fornece os produtos ou será um fornecedor, ou se terá uma central de compras, ou seja, o sistema tem que já está todo definido. (SEBRAE, 2017).

“O sistema operacional da franquia envolve a definição de todos os processos de compra de insumos, produtos, serviços e equipamentos. E, de acordo com cada modelo de negocio, das relações entre franqueadores e franqueados, fornecedores e clientes”. (SEBRAE, 2017, p.1).

A utilização de uma marca já reconhecida no mercado é uma vantagem, para quem adquire um negocio já consagrado no mercado, pois ocorre uma redução no investimento em divulgação, em seus primeiros meses, devido à marca ser consolidada no mercado, época que tudo é mais complicado e muitos empreendimentos fecham suas

portas, mas como você conta com o renome da marca que está representando, isso traz uma vantagem competitiva, obtendo retorno do investimento feito. (SIMÕES, 2017).

O valor de uma marca pode ultrapassar de forma significativa a soma de todos os ativos tangíveis de um franqueador. Uma marca bem construída, na maioria dos casos, é o sustentáculo de qualquer empresa bem – sucedida. (PLÁ, 2001, p.41).

Portanto, uma marca já estabelecida, testada e aprovada no mercado é muito importante para uma franquia, pois esta credibilidade trará uma maior solidez para o empreendedor como já foi destacado. Outro fator fundamental é o apoio do franqueador ao franqueado, devido a transferência de “know how”. Assim o franqueado poderá ter uma gestão eficiente do seu negocio. (LUZ, 2013,p.1).

Nesse texto o Sebrae reforça o pensamento de Luz e nos informa que contar com o apoio do franqueador aumenta as chances de um franqueado obter sucesso em seu negocio, pois ele utiliza um sistema de franquia formatada, obtendo maiores vantagens do que uma pessoa que monta o negócio próprio. O franqueador já possui uma rede de distribuição e o sucesso da marca já foi fortalecido após vários testes de produtos. Além disso, o franqueado recebe orientação e treinamento do franqueador que tem muito interesse em zelar pela sua marca. (SEBRAE, 2015).

A logística é outro ponto importante na gestão das franquias, pois esse prazo de entrega dos produtos deve satisfazer a necessidade do cliente. Tem franqueadores que o prazo de entrega é seu diferencial, para outros é sua disponibilidade de estoque e para outros é a sua capacidade de entrega em locais considerados distantes. (SEBRAE, 2017).

Segundo Cherto (1988), apontou outros aspectos como apoio dado pelo franqueador na instalação do negocio, pois contará com a assistência na escolha do ponto, aquisição de material, orientação na conduta e administração da unidade, além disso, o desenvolvimento contínuo de novos produtos e aprimoramento dos antigos.

Segundo Lehnisch e Mendez, citado por Coelho e Beuren (1999) eles enumeram algumas vantagens que o franchising possui, como a utilização de uma marca conhecida e de boa reputação e com o “**know how**” do franqueador que levou vários anos para consolidar esta marca. O treinamento inicial para deixar apto o franqueado conduzir seu

negocio. Outro ponto importante é a redução de custos com publicidade, pois estes custos são todos rateados com todos os franqueados da rede e com a franqueadora.

O franqueado num sistema de franquias formatadas possui um diferencial de redução de risco em seu negocio, pois o franqueador já testou os produtos e a marca no mercado e ainda mais, o franqueador planejou seu processo de expansão e é conhecedor do perfil de seus clientes. O franqueador também possui informações relevantes sobre seus concorrentes, com isso garantindo um aumento em sua participação no mercado. (SEBRAE, 2015).

O franqueado no sistema de franchising possui uma grande redução de risco, visto que ele não está sozinho, pois pertence a uma rede formatada, testada e com um suporte da franqueadora com toda sua experiência no negocio. (COELHO; BEUREN 1999).

Numa franquias formatadas, o custo de instalação tem um diferencial, devido à experiência previa do franqueador, pois ele já possui os projetos e plantas arquitetônicas com perfil adequado ao negocio que foi escolhido. Dessa forma, oferece apoio necessário à construção e instalação da nova unidade, tomando como base os custos de outras franquias que possui perfil parecido. Geralmente num negocio próprios o custos de instalações saem completamente do orçamento. (SEBRAE, 2015).

Outra vantagem fundamental é a economia de escala, pois os custos de propagandas são rateados entre os franqueados da rede, com isso ocorre uma redução substancial no investimento, e ainda é possível, melhorar a qualidade da propaganda. Outros ganhos com a economia de escala e na compra de materiais, serviços obtidos e quanto maior o tamanho da rede maior o ganho de escala. (SEBRAE, 2015).

Para o franqueador uma das vantagens é a penetração de mercado rápida e intensiva, pois poucas empresas têm condições financeiras de fazer uma expansão agressiva com recursos próprios, devido à exigência de investimentos significativos e a complexidade da gestão de pessoal próprio. Essa talvez seja uma das vantagens mais diferencial do franchising, fazer a expansão com recursos de terceiros (franqueados) e se o sistema for bem estruturado obtém-se crescimento acelerados. Como exemplo a rede americana Subway que atingiu um número recorde de abrir mais de mil unidades em um só ano. (MAURO, 2007).

A garra empresarial expressa pelo franqueado é muito superior á de um gerente, no caso de rede própria. Isso permite um desempenho superior nas unidades franqueadas, principalmente se esse franqueado foi bem selecionado, o franqueador forneceu treinamento e supervisão adequada. (MAURO, 2007).

“O numero de funcionários para administrar a rede é menor no caso do franchising, com isso, todas as despesas administrativas central também são menores. Todos os problemas do dia a dia da operação são transferidos para o franqueado”. (MAURO, 2007,p.132).

Um dos principais fatores que levam um investidor a adquirir uma franquia é o suporte que vai receber do franqueador. Entretanto, uma coisa é ser uma empresa de sucesso e outra é repassar o sucesso a terceiros. Portanto, o franqueador deve se estruturar de modo a poder ensinar ao franqueado todo o sucesso e mantê-lo sobre sua gestão para manutenção de bons resultados. (MAURO, 2007).

A assistência ao franqueado é muito importante, principalmente no inicio da operação, pois neste momento o franqueado tem muitas dificuldades. Nessa hora o franqueador deve estar presente para reduzir a ansiedade e erros que podem ser cometidos pelo franqueado iniciante. Posteriormente devem ser agendadas visitas periódicas, avisadas ou não, para avaliação dos resultados do franqueado no seu desempenho e operação do negócio. Os objetivos da supervisão são auxiliar o franqueado no seu desempenho e controlar suas atividades, para não fugir dos padrões estabelecidos pela franqueadora. (MAURO, 2007).

Ter um sistema todo definido ajuda tanto o franqueado como o franqueador na gestão do negócio. Por esta razão, os franqueadores incluíram vários serviços em seus sistemas, que vão da escolha do ponto, abertura de empresa, treinamento pré-operacional, assistência para inauguração da unidade, suporte em gestão e todo o apoio da vigência do contrato. (SEBRAE, 2017).

“O sistema de franchising requer uma visão de longo prazo, com monitoramento e inovação constantes para adequação de sua estratégia aos desafios do mercado”. (SEBRAE, 2017, p.1).

O franqueador para melhor gestão das franquias precisa de supervisão periódica, desenvolvendo programas de treinamento para capacitar seu franqueado e sua equipe, a

franqueadora precisa ter um canal com linha direta para que os franqueados possam tirar dúvidas em qualquer momento. Nos manuais, o franqueador deve determinar que tipo de informação o franqueado deverá lhe fornecer periodicamente, esses relatórios servem para controlar o franqueado e avaliar seu desempenho. Servem também para detectar problemas e com isso as soluções para cada caso encontrado. (MAURO, 2007).

A estrutura interna da franqueadora para suporte aos seus franqueados, desde o primeiro momento deve conter algumas áreas que são fundamentais para o sucesso do negócio, como operações e marketing, vendas e o administrativo/financeiro. (SEBRAE, 2017).

O sistema de franquias envolve a oferta de um grande número de serviços ao franqueado presenciais ou a distância. Não basta conhecer a operação do negócio. O suporte a rede inclui atividades que a operação própria não exige, como os que envolvem o treinamento do franqueado e sua equipe, a implantação, monitoramento e suporte a unidade franqueada. (SEBRAE, 2017).

Outro ponto é a de realizar pesquisa e desenvolvimento, pois ocorre um rateio no investimento para o desenvolvimento de novos produtos e/ou aperfeiçoamentos dos produtos existentes.

A tecnologia vem, portanto facilitando a gestão das redes de franquias, pois permite acesso fácil às informações, melhorando a comunicação franqueador e franqueado, otimizando o tempo da equipe dedicada ao suporte da rede, ou seja, a tecnologia vem impactando positivamente na operações da franquia, comunicação e até redução de custos. (ZUINI, 2014).

2.4.2 Fatores Limitadores.

Conforme mencionado por Vance (2010), a opção pelo sistema de franquias representa para o franqueador um menor controle sobre o ponto de venda quando comparado às unidades próprias. Além disso, a implantação de uma competente estrutura de suporte e de monitoramento requer investimento, o qual é estritamente necessário para acompanhar a unidade franqueada ao longo do contrato, pois experiências negativas geradas em quaisquer unidades franqueadas possuem grande impacto na rede com um todo.

Uma das principais desvantagens do sistema de franquias são os pagamentos das taxas e compromissos financeiros, para utilização da marca e pela assistência dada pelo franqueador, pois quando maior a rede, maior o quadro de pessoal da franqueadora para fazer à supervisão adequada as unidades franqueadas, e quando este serviço prestado não é condizente com os pagamentos das taxas, gera um desgaste entre franqueado e franqueador. (COELHO; BEUREN, 1999).

Frazer et al apud Moraes et al. (2016) identificam dois elementos operacionais com impactos sobre o sucesso do sistema de franquias: critérios consistentes de seleção de franqueados e a capacidade empreendedora dos envolvidos. Assim, o sucesso de um sistema de franquia dependerá de um processo de seleção criterioso, que possa qualificar bons candidatos com base em seu provável desempenho futuros.

De acordo com os estudos o negócio franquia possui um menor risco de mortalidade, do que a implantação de um negócio próprio, com isso torna-se cada vez mais importante a realização de um bom processo seleção para franqueados. (SUAFRANQUIA, 2010).

Não se trata de avaliar apenas as condições financeiras do candidato, mas também o seu perfil para o negócio pretendido. Ocorre, porém que a pressa de muitos franqueadores pela abertura de novas unidades pode acabar transformando em uma arma contra própria rede, motivo pelo qual é fundamental escolher franqueados que tenham perfil adequado para a operação do negocio. (SUAFRANQUIA, 2010).

O processo de seleção de novos franqueados não é padrão. Cada franqueadora pode utilizar ferramentas e processos que consideram importantes para avaliar o perfil do candidato ideal para operar uma franquia de sua marca. (ZUINI, 2010).

“Redes franqueadoras mais estruturadas têm um processo seletivo mais rigoroso. Elas aprenderam que franqueados com perfil adequado têm possibilidades maiores de serem bem sucedidos que os outros”. (MILLITELLI, 2013, p.1)

As empresas franqueadoras buscam parceiros com o perfil adequado para operação de seus negócios, sem esquecer das características essenciais de um franqueado que são espírito empreendedor, liderança, disciplina, disponibilidade, capacidade financeira e habilidade para lidar com o público. (PLÁ, 2001, p.70).

Um grande erro que ocorre em processos seletivos para franqueados é confundir gosto com aptidão para o negócio, ou seja, uma pessoa pode adorar chocolates, mas isso não a qualifica para gerenciar uma franquia de lojas de chocolates. (MILLITELLI, 2013).

Pode-se concluir que existe um franqueado ideal para cada tipo de franquia e que a aptidão de um candidato sempre deve ser avaliada e respeitada pelo franqueador, visando ao sucesso de rede de franquias. Investir nesta escolha é fundamental. (PLÁ, 2001, P.71).

Mas no sistema de franchising também tem desvantagens para o franqueado como pouca flexibilidade, pois os controles sobre as unidades franqueadas são constantes e permanentes. O objetivo da auditoria é detectar falhas no cumprimento às obrigações por parte do franqueado, atuando nos controles financeiros e contábeis, assim como no controle de operações que já foram reorientadas para colocar a unidade no rumo certo. (PLÁ, 2001).

Risco de ocorrência de falhas no sistema, devido à escolha da rede de franquias com este tipo de falha, poderão acarretar um prejuízo grande para o franqueado no futuro, pois não conseguirá fazer uma boa gestão de sua unidade franqueada. Alguns exemplos de falhas em sistemas que podem ocorrer é queda na qualidade do produto, queda na rentabilidade do negócio, atraso na entrega dos produtos e deficiência na variedade de produtos comercializados. (SEBRAE, 2015).

Localização forçada, apesar de o franqueado ter a possibilidade de dar sugestões, a decisão final da escolha do ponto é do franqueador. Mesmo o franqueado possuindo um ponto próprio e querendo reduzir este custo com aluguel, mas o franqueador é que detém a decisão final. (VANCE, 2010).

Com relação às desvantagens do franqueador pode se citar ainda o menor controle sobre a rede de distribuição do que em relação a uma rede própria. Nesse caso o franqueador está tratando com outro empresário e terá que fazer o convencimento que sua decisão é a melhor opção e essa situação se agrava quando o resultado se deteriora. (MAURO, 2007).

A aquisição de uma franquia não esta isenta de riscos. Cabe ao candidato interessado em investir em uma unidade franqueada e analisar as diferentes

oportunidades, mas ao ingressar em uma rede de franquias o franqueado entrará ciente que sua autonomia será limitada. (VANCE, 2010).

A operação do negócio franquia possui menor flexibilidade, isto é, mudança de produtos ou serviços, de estratégia de atuação de mercado e outras mudanças realizadas facilmente numa rede própria, não acontecem num sistema de franquias. Algumas atitudes tem que ser feita com muito cuidado em rede franqueada, como por exemplo, um fechamento de uma unidade, pois numa rede própria se o negocio não vai bem é fechar e pronto, mas numa rede franqueada isso não poderá ser feito. (MAURO, 2007).

O franchising possui desvantagens, pois com o crescimento das redes franqueadoras será necessários um maior investimento em supervisão, para reduzir os problemas com relação a manutenção dos padrões operacionais e a disciplina operacional do franqueado de seguir a receita para o negócio continuar sendo um sucesso. (PLÁ, 2001).

O franqueador ao ceder o direito de operação de uma determinada franquia está exposto a atos negativos cometidos por franqueados, que podem “**manchar**” a marca de sua empresa, pois mesmo reincidindo o contrato o estrago já está feito pelo franqueado. (MAURO, 2007).

Com o passar do tempo o franqueado torna-se mais independente com relação à operação da franquia e com isso começa a questionar o pagamento de royalties e quer aumento de seus lucros. (MAURO, 2007).

O franqueado quando começa a dominar o negócio, ele pode querer ter oportunidades de fazer mudanças na sua unidade, mas como ele está numa rede ele precisa comunicar ao franqueador que analisará se a solicitação pode ser implantada na rede. Outro fato que os franqueados sentem desvantagens é que todas suas ideias são compartilhadas com toda a rede, quando são testadas e comprovadas que possuirão retornos para os demais franqueados, ou seja, todas as ideias são socializadas.

As consultorias de campo precisam ter experiência relevante para fazer com as franquias tenham um desenvolvimento período a período. Este profissional tem que disseminar boas práticas na rede de franquias, ser capaz de fazer uma analise financeiras assertivas, enxergar possibilidades de aumento de faturamento no mercado em que a

franquia esta inserida, entre outras tarefas cruciais que mantenham a rede franqueadora em crescimento. (RUFINO, 2017).

“O conflito entre franqueados e franqueadores tem sido avaliado como o principal problema na gestão de franquias. Mesmo que não possam ser eliminados, esse, ao menos, pode ser evitado”. (SEBRAE, 2016, p.1).

Para melhor visualização dos fatores motivadores e limitadores do setor de franchising no Brasil foi realizado abaixo um quadro resumo de cada fator.

Quadro 2: Resumo dos Fatores Motivadores e Limitadores do Franchising.

Resumo dos Fatores Motivadores e Limitadores do Franchising.	
Fatores Motivadores	Explicação
Marca Reconhecida	Menor aporte de capital para publicidade da Marca, pois o franqueado já faz a adesão numa marca reconhecida.
Menor Risco	Devido marca reconhecida, economia de escala e suporte da franqueadora.
Economia de Escala	Rateamento de publicidade e propaganda e compra de materiais.
Ferramentas de Suporte	Suporte da franqueadora em todas as áreas como comercial, financeira e operação.
Fatores Limitadores	Explicação.
Qualidade no relacionamento entre franqueador e franqueado	Franqueado tem expectativa de um suporte de qualidade da franqueadora devido o seu pagamento de taxas para participar da rede.
Seleção do franqueado adequado ao perfil do negócio	Franqueadora precisa ter bem formatado o perfil do seu franqueado para que ele não venha a fracassar em sua franquia.
Gestão da Rede	Pouca Flexibilidade e Consultoria de campo despreparada.
Risco de ocorrência de falhas no sistema	Queda na qualidade do produto, queda na rentabilidade do negócio, atraso na entrega do produto e pouca diversificação de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA.

O estudo é de natureza bibliográfica e descritiva. A pesquisa descritiva segundo Acevedo e Nohara (2004,p.51) visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre o conceito envolvidos no fenômeno em questão.

Em relação à coleta de dados, a pesquisa se fundamenta em dados secundários, através de pesquisas bibliográficas como, leitura de artigos e matérias de jornais e informação sobre o desempenho do setor.

Os dados secundários são aqueles que se valem de pesquisas bibliográficas, documentais e estatísticas. A pesquisa bibliográfica vale-se, de modo geral, de livros e artigos científicos. (ACEVEDO; NOHARA 2004).

As principais variáveis utilizadas foram o número de redes que corresponde à quantidade de empresas que compõem o franchising no Brasil e se fez uma relação ao faturamento real do setor, para se identificar as relações entre este dois indicadores. Outros indicadores que foram analisados neste estudo foram os números de unidades franqueadas que são a quantidades de filiais e sua relação com o emprego, sendo todos estes indicadores coletados no período de 2012 a 2017.

Para finalizar também se utiliza dados com faturamento por segmento para se analisar o franchising em sua segmentação, o ranking de empresas com relação a quantidades de filiais e seus respectivo segmento e a distribuição de franqueadoras no país e de unidades franqueadas para que se possa ver onde está concentrado as empresas e suas filiais.

4 ANALISE DE RESULTADOS

Na tabela 1 tem-se a evolução do setor de franchising no Brasil no período 2012 a 2017, considerando o número de Redes (número de franqueadores) e o faturamento obtido neste tipo de negócio. Os dados revelaram que no período de análise houve um crescimento no número de redes no período de 2012 a 2015, obtendo em 2013 o seu maior crescimento que foi de 11,42%, mas finalizou a série com decréscimo de 6,38%.

O número de franqueadores apresentou uma tendência crescente de 2012 a 2015, no entanto nos anos posteriores 2016 e 2017, houve um decréscimo, chegando a 2845 empresas, mesmo assim, ainda superior a 2012, com percentual de 17,27% de crescimento. (TABELA 2)

Tabela 1: Redes (Número de franqueadores) x Faturamento do setor de franquias.

Ano	Nº Redes	Crescimento%	Faturamento Nominal (Em bilhões)	Faturamento Real (Em bilhões)	Crescimento%
2012	2426	-	R\$ 107.297	R\$ 146.434	-
2013	2703	11,42	R\$ 118.273	R\$152.405	4,08
2014	2942	8,84	R\$ 128.876	R\$ 156.067	2,40
2015	3073	4,45	R\$ 139.593	R\$ 152.733	-2,13
2016	3039	-1,10	R\$ 151.247	R\$ 155.705	1,94
2017	2845	-6,38	R\$ 163.319	R\$ 163.319	4,89

Fonte: Adaptado ABF (2017)

A preços de 2017, corrigido pelo IPCA.

Com relação ao faturamento houve um crescimento real no período de 2012 a 2017, finalizando a serie com um crescimento de 4,89%, ocorrendo apenas um decréscimo no ano de 2015 de -2,13%, mas que foi retomado logo no ano seguinte.

O franchising apresentou 2.426 empresas franqueadoras no Brasil, com o faturamento em preços reais de 146.434 bilhões em 2012, e estes segmentos foi crescendo em importância para economia brasileira. Com relação aos dados de 2013 houve um crescimento de 277 empresas que aderiram ao sistema de franchising no

Brasil, portanto chegando ao índice de 11,4% de crescimento do número de empresas, melhor crescimento obtido nesta serie estudada. Com este crescimento nos números de empresas aderindo ao setor o faturamento também cresceu atingindo 152.405 bilhões em valores reais, obtendo índice de crescimento 4,08%.

Com este crescimento no setor gerou motivação para que mais empresas aderissem o sistema de franquias, pois de 2012 a 2015 o número de empresas que aderiram ao franchising só cresceu, gerando este desejo de se tornar um franqueador ou franqueado de alguma rede. Esta motivação deve-se a todo uma estrutura do franchising como ferramentas de suporte, economia de escala, menor risco e uma marca reconhecida. (MAURO, 2007).

No ano de 2016 num momento da crise politica no Brasil, ocorrendo até o impeachment da Presidente Dilma e com isso as franqueadoras que não estavam com suas estruturas bem organizadas, como capacidade de supervisão, franqueados adequados ao perfil do negócio e com uma gestão eficiente, infelizmente fecharam os seus negócios, devido a esses fatores que são limitadores do negocio. Fato que ocorreu em 2016 e 2017, onde respectivamente foram fechadas 34 empresas em 2016 e 194 em 2017, obtendo índices 1,1% em 2016 e 6,4% em 2017. Mas com relação ao faturamento destes anos ocorreu crescimento, onde em 2016 o setor fechou com 155.705 bilhões em valores reais, com crescimento de 1,94%, já em 2017 o setor atingiu a marca de 163.319 bilhões em valores reais e com crescimento de 4,89%.

Na tabela 2 pode-se verificar a evolução do número de unidades franqueadas e o emprego nesse setor. Conforme tabela 2, foi identificada a importância deste setor na geração de empregos no Brasil, onde em 2012 registou-se 940.887 pessoas trabalhando no setor de franchising e com 104.543 unidades. O aumento do número de unidades franqueadas tem efeitos no aumento do número de empregos no setor.

Tabela 2: Unidades franqueadas (Nº de lojas) x Empregos no setor de franchising.

Ano	Unidades	Crescimento%	Empregos	Crescimento%
2012	104.543.	-	940.887.	-
2013	114.409.	9,43	1.029.681.	9,43
2014	125.641.	9,81	1.096.859.	6,52
2015	138.343.	10,10	1.189.785	8,47
2016	142.593.	3,07	1.192.495.	0,22
2017	146.134.	2,48	1.193.568.	0,09

Fonte: Adaptado ABF (2017).

Registra-se ainda, a partir dos dados da tabela 2, que o crescimento de números de empregos na serie estudada vem reduzindo de ritmo no decorrer dos anos. O período de 2012 a 2015 foi onde ocorreu a maior expansão nos números de empregos no setor, mas em 2016 e 2017 o crescimento dos números de empregos está relativamente estável.

Este fato ocorreu, devido investimento em tecnologia por parte das franquias e também no processo de terceirização, portanto no caso da tecnologia as unidades não precisarão mais da mesma quantidade de funcionários, pois muitos processos foram deslocados para o sistema implantado nas unidades franqueadas, já no caso de terceirização, o que acontece é que esta mão de obra sai da contabilização oficial do setor. (PLÁ, 2001).

Em 2015 como se pode analisar os dados foi o ano que ocorreu o maior crescimento de unidade franqueadas e maior geração de emprego do setor em termos quantitativos e percentual, onde tivemos um crescimento de 12.702 unidades franqueadas, com percentual de 10,1% de crescimento, já com relação ao emprego obteve-se um aumento de 92.926 em termos quantitativo e 8,47% em termos percentuais, portanto a cada unidade inaugurada teria gerado em média 7,3 empregos no setor.

A tabela 3 revelou dados importantes do setor, pois através dela o setor de franchising será analisado no detalhe de cada segmentação e com isso se viu o peso de cada segmento no faturamento do franchising no Brasil. Esta tabela também apresenta a variação de faturamento e de unidades por segmento.

Tabela 3: Distribuição do faturamento e setor do franchising por segmento nos anos de 2016 e 2017.

Segmento	*Valor 2016	% 2016	*Valor 2017	% 2017	% Var Faturamento	% Var Unidades
Alimentação	R\$ 41.729	26,80	R\$ 42.816	26,20	2,58	3,10
Casa e Construção	R\$ 8.719	5,60	R\$ 9.228	5,60	5,83	5,90
Comunicação, informática e Eletrônicos.	R\$ 4.827	3,10	R\$ 5.103	3,12	5,71	-6,40
Entretenimento e Lazer	R\$ 2.180	1,40	R\$ 2.162	1,32	-0,82	3,60
Hotelaria e Turismo	R\$ 10.588	6,80	R\$ 11.251	6,90	6,26	17,60
Limpeza e Conservação	R\$ 1.401	0,90	R\$ 1.354	0,80	-3,35	7,00
Moda	R\$ 21.020	13,50	R\$ 21.868	13,40	4,03	-0,10
Saúde, Beleza e Bem Estar	R\$ 27.560	17,70	R\$ 30.021	18,40	8,92	3,30
Serviços Automotivos	R\$ 5.605	3,60	R\$ 5.756	3,50	2,69	4,10
Serviços e outros	R\$ 21.643	13,90	R\$ 22.921	14,00	5,90	1,40
Negócios						
Serviços Educacionais	R\$ 10.588	6,80	R\$ 10.839	6,60	2,37%	2,50
Total	R\$ 155.705	100	R\$ 163.319	100	4,89%	2,40

Fonte: Adaptado ABF (2017).

*R\$ Bilhões.

Na tabela 3 pode-se verificar que o setor com maior peso no franchising no Brasil no período analisado de 2016 a 2017, foi o de alimentação, seguido pelo setor de Saúde, Beleza e Bem Estar e em terceiro o setor de Serviço e outros Negócios.

Inicia-se com o setor com maior faturamento, o de alimentação, que em 2016 teve um faturamento real de R\$ 41.729 bilhões, representando 26,8% do faturamento total do setor, já em 2017 este faturamento cresceu 2,58%, atingindo um faturamento real de R\$ 42.816 bilhões, representando 26,2% do faturamento total do setor, este índice teve uma leve queda com relação a 2016. Outro dado importante que analisado na tabela 3 é a variação do número de unidades que no caso do setor de alimentação ocorreu um crescimento de 3,1%, portanto impulsionando este crescimento no faturamento.

No segundo lugar em grau de importância seguindo como indicador o faturamento real tem-se o setor de Saúde, Beleza e Bem Estar com um faturamento em preços reais de R\$ 27,560 bilhões em 2016 e com sua participação de 17,7% no faturamento geral do setor. Este setor do franchising é buscado por novos

empreendedores, pois o mercado consumidor brasileiro é um dos maiores do mundo, com isso, este setor foi que obteve destaque em crescimento, pois em 2017 o setor faturou a marca de R\$ 30,021 bilhões, chegando ao crescimento de 8,92%, ou seja, índice muito significativo devido o país ter crescido 1% em 2017, com este crescimento sua participação atingiu a marca de 18,4% e o aumento de unidades franqueadas cresceu 3,3%, portanto existe um grande mercado consumidor deste setor no Brasil.

Em terceiro lugar vem segmento de serviços e outros negócios, que engloba, serviços de petshop, consultorias, franquias de segurança e etc. Este setor faturou em 2016 a marca de R\$ 21,643 bilhões em preços reais, participando com 13,9% do faturamento global do setor, portanto setor com muito peso no franchising, e um fator motivador deste segmento é devido o seu custo de implantação ser mais baixo com relação a outros setores do franchising, pois não requer grandes maquinários e pessoal reduzido, por exemplo quando comparado ao setor de alimentação. (MAURO, 2007).

Este setor em 2017 obteve um crescimento significativo, ficando em torno de 5,9%, atingindo o faturamento de R\$ 22,921 bilhões, com este número sua participação no setor fechou em 14%. O setor teve um crescimento de 1,4% em números de unidades, ajudando o setor a chegar a esta marcas citadas acima.

Verificado estes três setores, os dados que foram obtidos é que eles representam 58,6% do faturamento de todo o setor de franchising no Brasil, compreendendo um faturamento em preço reais de R\$ 95.785 bilhões, portanto estes três setores possuem um grande peso no franchising. Conforme Fonseca (2018) os segmentos que estão entre os mais procurados no setor de franchising está alimentação em primeiro lugar, o segmento de serviço em segundo, em terceiro as franquias de saúde, e o segmento de beleza em quarto lugar.

Os sete demais setores do franchising possuem uma participação de 41,4% do setor, obtendo um faturamento de R\$ 67.534 bilhões em preços reais, como fator positivo, pode-se citar o segmento de Hotelaria e turismo que teve um crescimento significativo em seu faturamento, atingindo a marca de 6,26%, número bem expressivo, devido a situação econômica atual do Brasil. Este crescimento foi puxado muito pelo crescimento no número de unidades que chegou a marca de 17,6%, ou seja, como pode - se observar este indicador é muito importante. Mas também ocorreram fatores negativos que foram à queda no número de unidades no segmento de Comunicação,

Informática e Eletrônicos, atingindo a marca de 6,4%, e a queda no faturamento dos segmentos de Limpeza e conservação e no segmento de Entretenimento com índices de -3,35% no primeiro e 0,82% no segundo, mas mesmo ocorrendo este decréscimo nestes dois segmentos o setor de franchising como todo obteve crescimento.

Na tabela 4 está o ranking das dez empresas do setor de franchising que possuem o maior número de unidades, onde se pode identificar desta dez empresas cinco são do segmento de alimentação, dois segmento automotivo, dois do segmento educacional e um do segmento de Saúde, Beleza e Bem Estar.

Tabela 4: Ranking por Números de Unidades (Nº de lojas).

Marca	Segmento	Ranking 2016	Ranking 2017	Unidades 2016	Unidades 2017
Boticário	Saúde, Beleza e Bem Estar.	1º	1º	3730	3762
AM PM Mini Market	Alimentação	4º	2º	2039	2415
Cacau Show	Alimentação	3º	3º	2045	2081
MC Donald'S	Alimentação	6º	4º	1916	2009
Jet Oil	Serviços Automotivos	7º	5º	1516	1735
Lubrax +	Serviços Automotivos	8º	6º	1475	1617
Kumon	Serviços Educacionais	9º	7º	1375	1400
Br Mania	Alimentação	10º	8º	1255	1311
Wizard	Serviços Educacionais	11º	9º	1230	1195
Dia%	Alimentação	19º	10º	833	1145

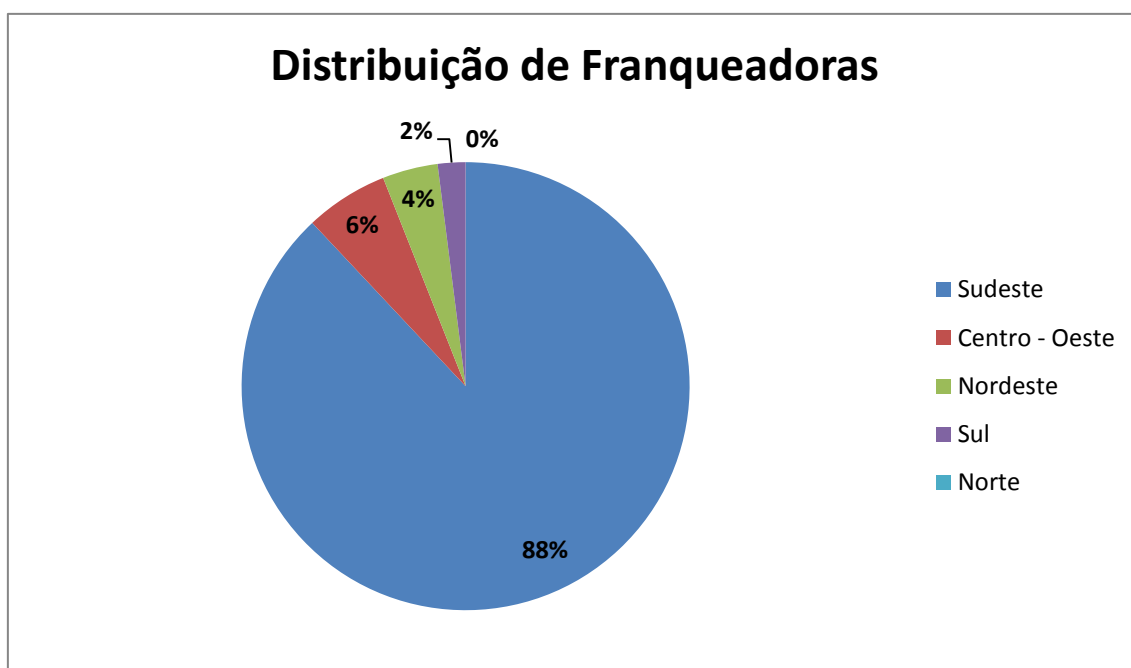
Fonte: Adaptado ABF (2017).

Boticário é a empresa que possui o maior número de unidades com 3.762, ela é a única do seu segmento no ranking, mas possui um número significativo, pois as duas empresas dos serviços automotivos juntas não chegam ao número do Boticário.

Outro fator importante é o segmento de alimentação que das dez empresas do ranking, cinco são de alimentação, atingindo a marca de 8961 unidades só nas empresas que compõem o ranking. As empresas possuem negócios bem diversificados, pois

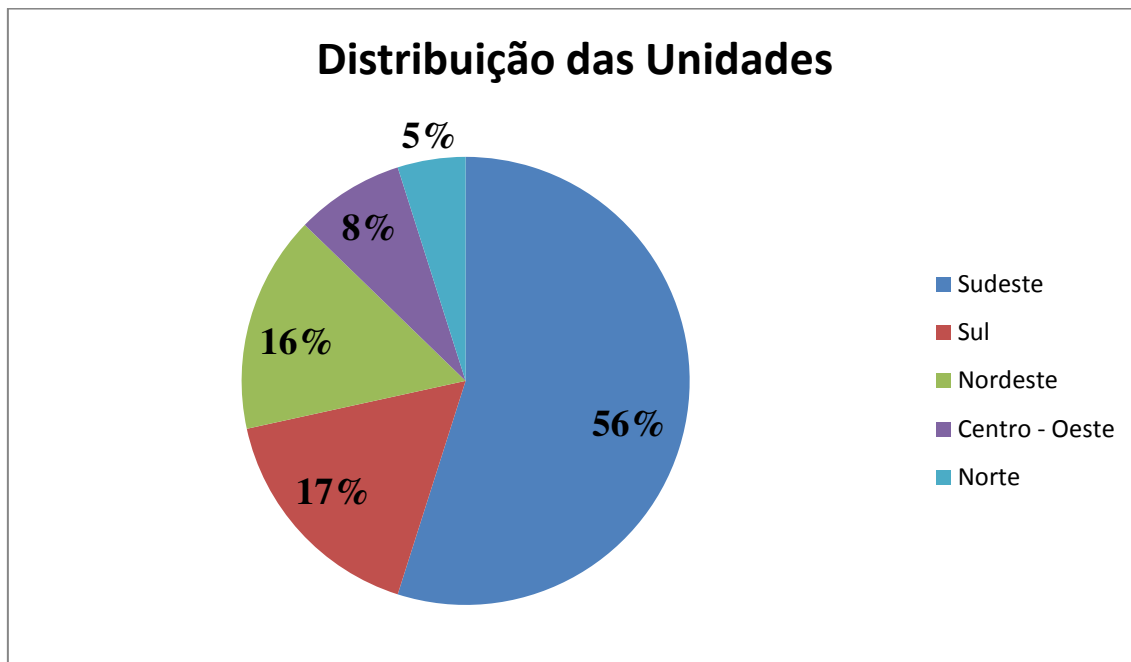
encontramos lojas de conveniência, lojas de chocolates, lojas de fast food e supermercados, portanto dentro do segmento possuem varias áreas para que um possível franqueado venha dentro do seu perfil se motivar para escolher dentro de varias possibilidades o seu negócio. (FONSECA, 2018).

Gráfico 1: Distribuição de Franqueadoras por região.



Fonte: Adaptado ABF (2017).

No gráfico 1 mostra que existe uma concentração de franqueadores na região Sudeste, pois 88% dos franqueadores do Brasil estão nesta região, causando uma desproporcionalidade, pois mesmo agrupando todas as regiões elas não se aproximam do índice da região sudeste. Como se pode ver o Centro – Oeste está com 6%, em seguida vem o Nordeste com 4% e a última posição ocupada pela região Sul com 2%, portanto os empreendedores de outras regiões precisam fazer um maior investimento na área para que se possa melhorar esta distribuição.

Gráfico 2: Distribuição de Unidades por Região.

Fonte: Adaptado ABF (2017).

No gráfico 2, pode-se verificar que o sudeste é a detentora do maior índice de unidades franqueadas, chegando a marca de 56%, mas esta concentração não é tão significativa como foi a do gráfico 1 que relata sobre a quantidades de franqueadores por região, isto leva a constatar que as franqueadoras do sudeste diversificam seus mercados e buscam sua expansão também em outras regiões.

As outras regiões chegam à marca de 44% do mercado de franchising no Brasil, portanto se for comparar região por região o sudeste possui uma grande distância, portanto as demais regiões de acordo com seu potencial precisam melhorar seu investimento no setor para que sua participação no setor como todo se torne mais significativa.

Portanto pode-se ver no gráfico que a região Sul possui 17% de participação, em seguida vem o Nordeste com 16% de participação, em terceiro vem o Centro – Oeste com 8% de participação e por ultimo vem o Norte com 5% de participação. Esta participação da região Norte é pequena em comparação as outras regiões e devido os nortistas valorizarem os empreendimentos locais, ou seja, eles possuem resistência a aceitar as novidades, por isso os especialistas aconselham para expandir nesta região é

importante investir em novidades, fazer pesquisas com moradores locais e com isso levarem negócios que facilitem a vida dos moradores. (AZEVEDO, 2018).

5 CONCLUSÃO.

O objetivo deste trabalho foi analisar como tem se comportado o franchising no Brasil no período 2012 a 2017, pois este é um setor que a cada dia vem crescendo em importância na economia do Brasil, sendo responsável pelo faturamento expressivo na economia do país e outro dado importante que podemos dar destaque neste setor é a empregabilidade, pois enquanto o país estava aumentando sua taxa de desemprego no período analisado o setor estava mesmo com ritmo menor, mas crescendo sua taxa de emprego.

Este trabalho possibilitou entender como funciona o sistema de franquias, seus componentes, a evolução dos modelos, bem como seus fatores motivadores e limitadores.

O estudo apresentado do comportamento do setor foi composto de dois objetivos específicos, onde o primeiro era verificar o comportamento do sistema de franquias em relação aos números de empregos e o número de unidades franqueadas. Pode - se verificar a evolução destes indicadores iniciando em 2012 e finalizando em 2017, onde se constatou que quanto mais números de unidades são inauguradas no setor mais empregos são gerados.

Com relação ao segundo objetivo específico foi analisar o comportamento de cada segmento e sua participação no setor de franchising em geral, e este estudo também foi atendido. Constatou-se que o setor de alimentação é o que possui maior participação no faturamento geral, depois em segundo vem o setor de Saúde, Beleza, em terceiro o setor de serviços e outros negócios, portanto identificando estes setores até o momento como de maior peso para o setor de franchising do Brasil, chegando os três juntos representarem mais da metade da participação do setor em geral.

Foi apresentado também neste trabalho as principais ferramentas que geram desenvolvimento no setor e as ferramentas que limitam o desenvolvimento do setor, com isso que tem o interesse de ser um empreendedor no setor de franchising pode neste estudo identificar quais ferramentas buscam proporcionar a motivação para adesão deste setor e quais ferramentas limitam este desenvolvimento do setor, portanto ele terá um conhecimento prévio que ajudará na escolha do setor ou na não escolha.

Entre As dez maiores redes em números de unidades franqueadas, foi constatado que o setor de alimentação é o que possui mais redes entre as dez. Este indicador mostra que a procura por este segmento é significativo, pois representa quase a metade das unidades franqueadas da redes que compõem as dez maiores franquias do Brasil.

Para finalizar este estudo verificou-se que existe uma concentração de franqueadoras no sudeste, ou seja, quase todas as redes de franquias são do sudeste e em contra partida na região Norte não se tem nenhuma franqueadora, fato este que não foi aprofundado no estudo em questão. Já com relação às unidades franqueadas ocorre uma melhor distribuição, mas o sudeste continua em primeiro, porém não com o mesmo índice de franqueadoras e também vale destacar a região norte também em ultimo neste indicador, mas com participação, ou seja, tem-se empreendedores investindo na região.

Portanto este estudo analisou o comportamento do setor de franquias no período designado conforme foi proposto e utilizando vários indicadores, mas a pesquisa abriu oportunidades para vários campos de estudos, pois a pesquisa não se utilizou de pesquisa de campo, ferramenta que poderia detalhar mais o estudo e ainda preencher algumas lacunas do próprio estudo que deixaram de ser respondida, como por exemplo: quais motivos do sudeste ter esta concentração de franqueadores e a região norte não ter nenhum franqueador e também continuar a analisar a serie histórica para ver se a tendência continua com os mesmo segmentos ou se terão novos protagonistas no setor de franquias do Brasil.

Este estudo é importante para quem tem o interesse em ver quais negócios são mais procurados no país, e com isso buscar as especificações do negocio, e tendo o interesse se aprofundar em conhecer o segmento que gerou este sentimento de desejo de empreender e verificar se tem os requisitos para assumir esta operação.

6 REFERÊNCIAS.

AGUIAR, H.S, CONSONI, Flavia. Fatores e métricas que influenciam no desempenho de franqueados: uma abordagem com base em franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v.10,n.2, mai./ago.2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, **Franchising cresce 8,3% em 2016 e fatura R\$ 151,2 bilhões**, 14 Fev 2017.Disponível em: <https://www.abf.com.br/franchising-cresce-83-em-2016-e-fatura-1512-bilhoes/>. Acesso em: 08 de Outubro 2017.

ACEVEDO, C.R; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

AZEVEVO, Karina, 13 franquias para região Norte. **Guia franquias de sucesso**, 07 mar 2018. Disponível em: <https://guiafranquiasdesucesso.com/franquias-para-regiao-norte/>. Acesso: 25 de março 2018.

BITTENCOURT, Lyana, Seleção de franqueado define sucesso de uma franquia?. **Bittencourt inteligência em redes de negócio**, Nacional, 03 Fev 2015. Disponível em: <https://www.bittencourtconsultoria.com.br/artigos/a-selecao-de-franqueados-define-o-sucesso-de-uma-franquia-.html>. Acesso: 16 Outubro 2017.

BRASIL. **Lei nº. 8.955, de Dezembro 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário oficial [da] Republica federativa do Brasil, Brasília, DF, 173º da Independência e 106º República.

CHERTO, M.R. **Franchising: revolução no marketing**. 2ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, M. et al. **Franchising: uma estratégia para expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COELHO, K.C; BEUREN,I.M: Fatores relevantes da franquia na análise dos custos e rentabilidade para o franqueado. **Contab. Vista & Rev**. Belo Horizonte, v.10, n.2, p.36-41, set.1999.

DANT, R.P. A futuristic research agenda for the field of franchising. **Journal of Small Business Management**, v.46,n.1, p.91-98, 2008.

FONSECA, Mariana, As franquias mais e menos quentes para investir em 2018. **Exame. Abril.com.br**, 29 jan 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/as-franquias-mais-e-menos-quentes-para-investir-em-2018>. Acesso em: 25 março 2018.

LIMA JÚNIOR, A. LUNA, R. SOUSA, A. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Remark**. São Paulo, v.11, n.1, p.94-112, jan./abril.2012.

LUZ, Rodrigo, Quais as vantagens e desvantagens de se ter uma franquia.

Administradores.com, 13 abr 2013. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/quais-as-vantagens-e-desvantagens-de-se-ter-uma-franquia/69949>. Acesso em: 24 maio 2015.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do franqueador**: como desenvolver marcas mundiais. 4 Edição. São Paulo. Nobel 2007.

MDIC, **Cartilha**: O que é franquia. 1 Edição. 2005.

MORAES,R. SANTOS,Z.MAINARDES,E. Fatores estratégicos na seleção de franqueados: modelo teórico. **CPA**, São Paulo, v.6,n.2,p.23-42,jul.2016.

MILLITELLI, Marco, **Como é processo de seleção para comprar uma franquia**.

Portal do franchising.com.br, 26 abr 2013. Disponível em:

<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/processo-de-selecao-para-comprar-uma-franquia>. Acesso em: 22 de março 2018.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. 1ed. Rio de Janeiro: SENAC,2001.

RUFINO, Thiago, **Como ter sucesso na gestão de uma rede de franquias**,11 Fev

2017. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/artigos/como-ter-sucesso-na-gestao-de-uma-rede-de-franquias>. Acesso: 25 Outubro 2017.

SEBRAE, **Franquia**: vantagens e desvantagens. Disponível em:

<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/franquia-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 04 junho 2015.

SEBRAE, **Como Tornar sua empresa em uma franquia**. 28 Nov 2016. Disponível

em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-tornar-sua-empresa-uma-franquia,baa5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 07 de Outubro 2017.

SEBRAE, **Franquia**: vantagens e desvantagens. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso: 13 Outubro 2017.

SIMÕES, Alessandra. 6 motivos para investir em franquia. **Pequenas empresas & grandes negócios**, 28 jun 2017. Disponível em:

<http://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2017/06/6-motivos-para-investir-em-franquia.html>. Acesso: 15 Outubro 2017.

SUA FRANQUIA, **Processo de seleção para franqueados**, 27 Dez 2010. Disponível

em: <https://www.suafranquia.com/perfil/conhecimento/processo-de-selecao-para-franquias.html>. Acesso: 06 Outubro 2017.

TEIXEIRA, H.L.F, etal. A visão do franqueado e do franqueador: um estudo sob ótica da teoria da agência. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v.14, n.3,p.410-430,set/dez 2013.

TOLEDO, G.L; PROENÇA, Cristina. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.12, n.1, p.43-53, janeiro/março 2005.

VANCE, Patricia de Salles. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias**. 2010. 295 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ZUINI, Priscila, **Como a tecnologia ajuda na gestão de franquias**, 5 Maio 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-a-tecnologia-ajuda-na-gestao-de-franquias/>. Acesso: 27 Outubro 2017.