

PERFIL *VERSUS* SATISFAÇÃO DO FRANQUEADO: UMA ANÁLISE NO SUBSEGMENTO DE CALÇADOS

Natalia Rossoni¹, Fernanda Cristina Wiebusch Sindelar²

Resumo: O mercado de franquias tornou-se um tema amplo no ambiente empresarial. Atualmente, muitos empresários veem neste mercado uma estratégia para expansão da marca e do próprio negócio. Os franqueadores têm o papel importante de repassar todo o seu conhecimento e seu modelo de gestão da franquia, enquanto os franqueados devem seguir da melhor maneira possível o que lhes é repassado. Neste contexto, este trabalho buscou identificar o perfil do franqueado e sua satisfação com o negócio de franquias no subsegmento de calçados instalados no Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa descritiva, utilizando um questionário junto a oito franqueados do setor. Os resultados indicaram que o perfil do franqueado interfere na satisfação do negócio. Cabe salientar que o relacionamento franqueado-franqueador é o fator mais relevante para explicar a satisfação com um negócio de franquia. Os respondentes ainda concordaram que a transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias, enquanto as variáveis de venda/repasso de franquia devem receber atenção.

Palavras-chave: Franquias. Relação Franqueado-Franqueador. Perfil do Franqueado. Subsegmento calçados.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias, também conhecido como *franchising*, consiste na produção e/ou distribuição de bens e de prestação de serviços, por meio de um modelo de negócio cuja operação é transferida ou copiada para outro ponto comercial com a autorização de quem detém os direitos da marca e criou o modelo inicial de negócio.

As franquias são regidas por um prazo contratual variável e a contratação ocorre através de uma negociação entre as partes com critérios pré-definidos

1 Bacharel em Administração, Universidade do Vale do Taquari – Univates.

2 Doutora em Ambiente e Desenvolvimento pela Univates, Professora da Universidade do Vale do Taquari – Univates.

pelo franqueador para escolha do franqueado. O sistema de franquias é, sob o ponto de vista do franqueador, uma estratégia de expansão de seu negócio e marca.

O setor de franquias faturou R\$ 185,1 bilhões em 2021, um crescimento de 10,7% sobre o resultado de 2020 (R\$ 167,2 bilhões), ano em que o desempenho do setor foi negativo devido aos efeitos da pandemia do Covid-19. As unidades também tiveram um crescimento na comparação anual, sendo que o setor fechou o último ano com 170.999 unidades franqueadas em operação no Brasil, um aumento de 9,1% em relação a 2020. O setor também criou empregos passando de 1.258.884 para 1.411.319 entre 2020/2021 (ABF, 2022). Esses dados evidenciam a importância do setor de franquias para a economia do país.

O sistema *de* franquias é dividido em 10 segmentos, sendo eles: alimentação; saúde, beleza e bem-estar; serviços educacionais; moda; serviços e outros negócios; serviços automotivos; hotelaria e turismo; comunicação, informática e eletrônicos; limpeza e conservação; e, casa e construção. No que diz respeito ao segmento de moda, este é formado por subsegmentos identificados como: acessórios pessoais, calçados e vestuário. Para investir nesse segmento é preciso estar atento as tendências da moda, que variam de estação para estação, e perceber que este mercado de franquias é atrativo devido a necessidade básica de todo ser humano que é vestir-se.

Dentro deste contexto, temos o setor calçadista, o qual foi responsável no Brasil pela produção de 806,3 milhões de pares em 2021 (9,8% crescimento em comparação ao ano anterior). Embora, esse resultado continua sendo inferior ao nível de produção pré-pandemia, a qual afetou severamente diversos setores, as expectativas do mercado são otimistas prevendo crescimento da produção para os próximos anos (ABICALÇADOS, 2022). Além disso, destaca-se que a produção destes calçados ocorre principalmente da região Nordeste (54,3%), seguida das regiões Sul (23,8%) e Sudeste (21,1%) (ABICALÇADOS, 2022), e é destinada tanto para o mercado interno como externo, seja por meio de lojas próprias, terceiras ou franquias. No Rio Grande do Sul, área de desenvolvimento deste estudo, entre as principais franquias de calçados estão: a Capodarte, a Bibi, a Usaflex, a Calci e a Dumond (PORTAL DO FRANCHISING, 2018).

Desta forma, torna-se relevante conhecer mais sobre esse setor franqueado, especialmente as características do perfil dos franqueados e sua satisfação, pois contribui para que o franqueador decida por escolher um novo parceiro quando cede o direito de uso de sua marca. Assim, o objetivo deste trabalho foi identificar o perfil do franqueado e sua satisfação com o negócio de franquias no subsegmento de calçados instalados no Rio Grande do Sul.

Além desta introdução, na próxima seção apresenta-se informações mais detalhadas sobre as características do sistema de franquias, vantagens e desvantagens desse modelo. Na terceira seção, detalham-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo. Na quarta seção

expõe-se a análise dos resultados, e por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 O SISTEMA DE FRANQUIAS

O sistema de franquias diz respeito ao método de padronização e formatação de uma rede, envolvendo a definição de diretrizes, conhecimento, modelo de gestão e legislação pertinente. Quando se adquire ou se tem uma franquia, inicia-se a participação em um sistema de franquias, o qual objetiva a padronização e estruturação do negócio, com a contrapartida do pagamento de *royalties*, pagos ao franqueador pelo franqueado para a utilização da marca, pela expertise e suporte oferecido por ele (INOVA CONSULTORIA E FRANQUIAS, 2019, texto digital).

De acordo com a Lei 13.966/19, franquia é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição semiexclusiva ou exclusiva de produtos ou serviços e, conforme acordado, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que haja vínculo empregatício (BRASIL, 2019).

O sistema de franquias pode ser segmentado de diversas formas, de acordo com o tipo de negócio que se objetiva. Não existe um modelo que seja melhor ou pior, mas um que se adeque as necessidades da situação. Mauro (2006) destaca que a escolha do modelo ideal depende de cada situação, dos objetivos de cada negócio na implantação de seu sistema ou até mesmo na fase de implantação desse sistema. Uma franquia pode ser segmentada de acordo com: o tipo de participante do canal; com o tipo de ponto comercial; com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador a rede franqueada; com o processo de expansão da rede; e com o tipo de remuneração pelo franqueador.

A segmentação de mercado pode ocorrer também de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada. Nas franquias de 1ª geração, a ênfase está em fazer o uso de uma certa marca em conexão com a revenda de determinados produtos ou a prestação de serviços específicos, sem que haja exclusividade em favor do franqueado (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020, texto digital). Porém Mauro (2006) entende que este modelo é ultrapassado pois oferece riscos, em especial, pelo baixo nível de profissionalização.

Nas franquias de 2ª geração, conforme Brasil (2005), além da licença restrita de uso da marca e distribuição dos produtos sem ou com exclusividade, os franqueados recebem um pouco de suporte para a operação do negócio. Geralmente compram produtos do franqueador, único fornecedor, e os *royalties* são embutidos no preço dos produtos. O apoio dado aos franqueados se restringe ao projeto de identidade visual, arquitetônico e aspecto da

comercialização do produto, e quase nada de transferência de conhecimento para a gestão do negócio.

Franquias de 3ª geração são caracterizadas pela transferência de conhecimento em tudo o que diz respeito à operação, instalação e gestão do negócio. Neste caso, o franqueador e o franqueado trabalham com parcerias. Todos os métodos e processos que podem vir a ser utilizados pelo franqueado são desenvolvidos e testados previamente na prática pelo franqueador (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020, texto digital).

Já no modelo de franquias de 4ª geração existe maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviço à rede. Segundo Mauro (2006), para que uma franquia seja considerada de 4ª geração, o franqueador deverá contratar uma empresa especializada e que desenvolva seu Plano de *Franchising* e seu Plano Estratégico de Marketing. Além dos serviços prestados na geração anterior, deve ser dado suporte a: reciclagem do treinamento pelo menos uma vez por ano; reuniões regionais e anuais com relatórios de avaliação individual dos franqueados; canal de comunicação com a rede para sugestões e reclamações; negociação de pontos comerciais para os franqueados; desenvolvimento de um Conselho de Administração de franqueados, para influenciar nas decisões da empresa; desenvolver interna ou externamente condições de financiamento para expansão do franqueado; e, criação de sistemas de recompra ou revenda de unidades-problema (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2020, texto digital).

Uma franquia de 5ª geração é conhecida como uma rede inteligente, pois através da informatização e integração das franquias, é implantado um sistema que determina os fatores críticos de sucesso para o negócio, permitindo que o franqueado monitore esses fatores, verificando o que deve fazer para alcançar a maior eficiência possível (MAURO, 2006).

Dentre as principais vantagens desse modelo de negócio para um franqueador podemos mencionar: rapidez de expansão do negócio e o menor investimento próprio; desenvolvimento de uma rede; menor custo de expansão; fortalecimento da marca e otimização dos recursos despendidos com estratégias de marketing; acesso a ideias e desenvolvimento de produtos e serviços, fortalecendo a marca e a visibilidade de mercado devido a abertura de unidades franqueadas; cobertura geográfica eficiente e estratégica; maior motivação dos franqueados; economias de escala e ausência de vínculo empregatício (ARCOS, 2012b; BRASIL, 2005; GOHR; SANTOS; MAGGIONI, 2011).

Contudo, toda atividade empresarial envolve riscos, inclusive ao franqueador, devido a sua influência no sucesso ou insucesso de uma franquia. Entre as principais desvantagens para o franqueador estão: perda parcial de controle; maior custo de supervisão; divisão da receita; disputa entre franqueados; rentabilidade menor; necessidade de inovação; alterações de produtos e serviços precisam ser feitas com maior cuidado e risco vinculado à atuação do franqueado (GOHR; SANTOS; MAGGIONI, 2011). Além disso, a manutenção dos padrões operacionais determinados pelo franqueador são

essenciais para a imagem da marca e, frequentemente, por falta de treinamento ou descaso podem deixar de ser seguidos (ARCOS; 2012b).

Já ao franqueado, usar uma marca testada e reconhecida no mercado, torna-se uma vantagem, reduzindo os erros e riscos que acontecem em negócios iniciantes, uma vez que empregam um modelo já testado e contam com o apoio do franqueador para a implantação e gestão das atividades (ARCOS, 2012a; BRASIL, 2005). Além disso, outras vantagens podem ser: utilização de um sistema operacional desenvolvido; independência jurídica; maior poder de negociação; marca conhecida; facilidade em obter crédito; assistência técnica e apoio administrativo; treinamento disponibilizado pelo franqueador; retorno do investimento com mais rapidez e menor risco em relação a um negócio próprio (GOHR; SANTOS; MAGGIONI, 2011).

Em contrapartida, o franqueado também deve ter a ciência dos desafios que o sistema de *franchising* impõe em relação ao controle permanente para manutenção dos padrões, durante a vigência do contrato. Conforme Gohr, Santos e Maggioni (2011), as desvantagens de um franqueado são: a perda de autonomia; pagamento de taxas ao franqueador; controle externo; distribuição calculada; pouco espaço para iniciativas próprias; limitação de produtos e serviços oferecidos e um sistema pouco flexível que propicia conflito com o franqueador.

Além disso, da relação franqueador-franqueado podem surgir focos de tensão. Por um lado, o franqueador investiu uma grande quantidade de tempo, esforço e dinheiro para estabelecer uma franquia de negócio formatada, além de definir diretrizes de controle de qualidade que devem ser seguidas rigorosamente. Por outro lado, o franqueado resiste a restrições, deseja ser seu próprio patrão e conduzir seu negócio (SHERMAN, 1991).

Também por parte dos franqueados, geralmente existe o atraso ou não-envio de informações solicitadas pelo franqueador, atraso ou não pagamento contratual, uma gestão inadequada do negócio e a não-manutenção dos padrões exigidos pelo franqueador. Em contrapartida, também é possível observar por parte do franqueador, a priorização de alguns franqueados, enquanto falta o suporte adequado a outros franqueados (MAURO, 1999).

Plá (2001), acrescenta os problemas territoriais, provocados pela venda via internet por parte da empresa franqueadora, para clientes que estão perto de lojas franqueadas, e destaca a importância de um sistema de supervisão e consultoria de campo bem estruturado, com profissionais preparados e com habilidade interpessoal, ganhando a simpatia e a confiança dos franqueados.

A satisfação das franquias é definida como um estado positivo resultante de situações em que se atinge ou supera as expectativas econômicas e não econômicas de todos os aspectos compartilhados por seus franqueadores (KALAGYROU; ALIOUCHE; SCHLENTTRICH, 2018).

Lima Júnior, Luna e Souza (2012), pesquisaram o relacionamento entre franqueado e franqueador e observaram que a maioria dos franqueados demonstrou satisfação ou muita satisfação com seu negócio no ramo das franquias, apontando dois fatores como determinantes para a escolha pela franquia: a transferência de conhecimento e a possibilidade de expansão com capital de terceiros. Em contrapartida, como a marca franqueada depende ativamente do sucesso de suas franquias, é necessário que os franqueadores ouçam bastante e se importem com suas franquias, pois ao entender o que é importante para elas, todo o sistema tende a alcançar o sucesso (KALAGYROU; ALIOUCHE; SCHLENTZICH, 2018).

Sintetizando, observa-se que o modelo de franquias pode ser vantajoso tanto para franqueado, como franqueador, mas para garantir a satisfação de ambos, exige-se um comprometimento e atenção ao desenvolvimento das competências e responsabilidades de cada um.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui um caráter descritivo, alinhado com a abordagem quali-quantitativa, pois está centrado em desvendar o perfil do franqueado e sua satisfação com o negócio no subsegmento de calçados instalados no Estado do Rio Grande do Sul. Como procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e questionários.

Para alcançar o objetivo estabelecido, buscaram-se dados primários através da aplicação de questionários junto a franqueados. Esta aplicação ocorreu entre os dias 01 de março de 2021 a 29 de maio de 2021. Inicialmente, enviou-se e-mails a uma amostra de franquias calçadistas do Rio Grande do Sul, identificadas através de pesquisas no Google e indicações de franqueadores, solicitando que estes participassem da pesquisa por meio do *Google Forms*. Contudo, devido ao não retorno de respostas, posteriormente foram aplicados 8 questionários por conveniência de maneira presencial, diretamente no local dos estabelecimentos franqueados, instalados em cidades situadas na região central e serra do RS.

O questionário foi composto por 46 questões, sendo algumas de caráter objetivo e outras subjetivas. Por meio deste instrumento, buscou-se identificar o perfil dos franqueados, características gerais do negócio e sua satisfação com a franquia. Na próxima seção, é detalhada a análise de resultados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

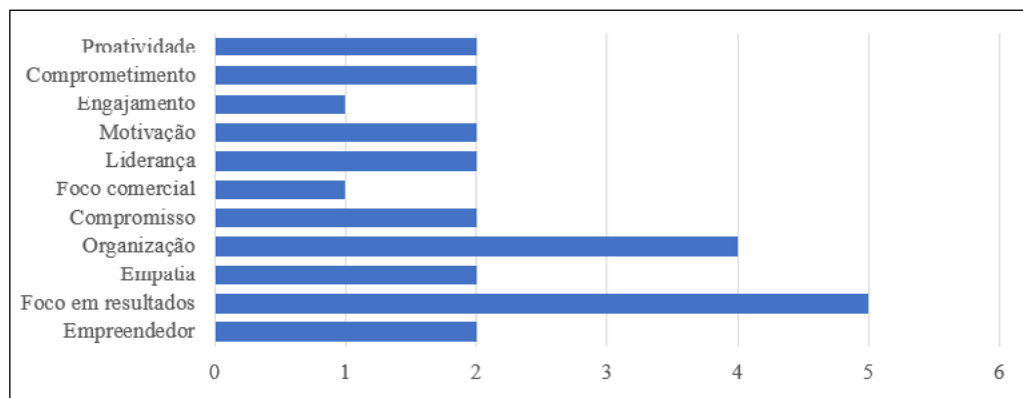
Para construir um perfil dos respondentes, a primeira parte do questionário abordou questões referentes às suas características, buscando informações sobre: sexo, idade, cidade de residência, estado civil, escolaridade, abertura ao diálogo, a realização de cursos de aperfeiçoamento e identificação de suas habilidades enquanto franqueado.

No que se refere ao sexo, quatro respondentes foram mulheres e os outros quatro, homens, com idade entre 37 e 63 anos. Em termos de estado civil, cinco respondentes informaram que são casados, um é divorciado e dois estão em uma união estável. Além disso, quatro pessoas possuem pós-graduação, uma tem ensino superior incompleto e três tem ensino médio completo.

Quando questionado se os franqueados são pessoas abertas ao diálogo e se realizam cursos de aperfeiçoamento, todos os respondentes indicaram que sim. As áreas dos cursos de aperfeiçoamento são: gestão financeira e organizacional, varejo e administração, liderança comercial e administrativa, controle de estoque e atendimento ao cliente, desenvolvimento pessoal, gestão de pessoas, vendas e canais digitais. Eles consideram que estes cursos são suficientes para sua atuação, mas que sempre há espaço para o conhecimento e aprendizado. Além disso, cinco realizaram treinamentos oferecidos pela franqueadora (dentro os quais três estão satisfeitos, apesar de um destes ainda informar que também busca cursos extras, e outros dois não), e outros três respondentes realizaram treinamentos por conta própria.

Além disso, foi solicitado que os respondentes indicassem três habilidades que melhor o descrevessem (Gráfico 1). Neste contexto, cinco respondentes manifestaram o foco em resultados como habilidade e quatro assinalaram ser organizados. As demais habilidades foram mais dispersas.

Gráfico 1 – Habilidades que descrevem os franqueados



Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere as características do modelo de negócio, os franqueadores podem optar por alguns modelos de franquias para expansão da marca que atendam à sua estratégia de crescimento. Na amostra pesquisada observa-se que sete franqueados estão inseridos no modelo de franquia múltipla, que de acordo com a Central do Franqueado (2020), é um modelo que possui mais de uma franquia unitária, podendo formar uma rede local ou regional. Enquanto

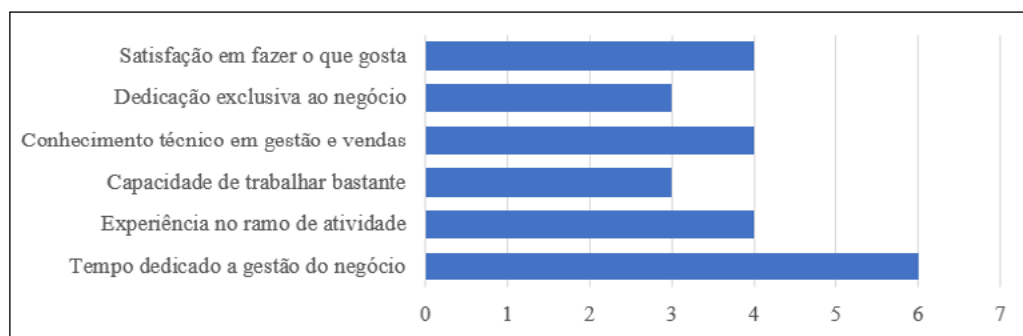
um dos franqueados está inserido na estratégia da franquia regional, na qual a empresa cede o direito ao franqueado de atuar em determinada área geográfica.

Considerando o tempo da franquia no mercado, observou-se que dois respondentes atuam com a franquia a menos de quatro anos e seis franqueados manifestaram ter o negócio entre quatro e sete anos. Além disso, é possível que o franqueado busque obter mais unidades franqueadas, no entanto do total de respondentes, somente um possui mais de uma unidade franqueada e um havia deixado de ser franqueado há 90 dias. Também se observou que nenhum deles possui unidades franqueadas de franqueadoras diferentes.

No que se refere a lucratividade desejada, todos os respondentes manifestaram o interesse em obter uma taxa superior a 10%. Contudo, somente dois estão alcançando este resultado, enquanto dois informaram que a margem de lucratividade está entre 5 e 10%, três possuem margem até 5% e um sinalizou estar apresentando prejuízo. Esse fator pode estar relacionado a pandemia do Covid-19, sendo que metade atribui o decréscimo de lucratividade a fatores externos, como econômicos e consequências da pandemia, enquanto para outra metade, estão relacionados à fatores internos.

Além disso, é desejável que o franqueado que deseja operar uma franquia tenha maturidade empresarial, aliado ao perfil empreendedor e alta adaptabilidade a dificuldades (CHERTO, 2011). Quando questionado aos franqueados aspectos que eles consideram fundamentais em termos de atuação, seis respondentes consideraram o tempo dedicado a gestão do negócio como fator principal. Também a experiência no ramo de atividade, o conhecimento técnico em gestão e vendas e a satisfação em fazer o que gosta também foram citados (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Aspectos fundamentais de um franqueado



Fonte: Elaborado pelos autores.

Um franqueado que possui os aspectos fundamentais para atuar frente a uma franquia e excelente perfil e performance poderia operar uma franquia de outra marca, desde que bem treinado ou com um excelente parceiro ou sócio

operador. Mas para que o franqueador possa conceder o direito ao uso de sua marca, deve ter a certeza de que o franqueado usufrua de valor disponível para investimento, tenha perfil comercial focado em vendas, perfil proativo e experiência no setor. Estes aspectos foram os mais solicitadas no momento da seleção dos franqueados (Gráfico 3) e corroboram com o observado por Mauro (2006).

Gráfico 3 – Questões dos franqueadores no momento da seleção



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao selecionar um franqueado, o franqueador também deve lhe conceder o suporte necessário para operar a franquia, neste caso a maioria dos respondentes (87,5%) julga o suporte concedido pela franqueadora como adequado e também o fornecimento com credibilidade do que está descrito na Circular de Oferta de Franquia (COF), lembrando que a COF é uma declaração de intenções, ou seja, ela formaliza o interesse mútuo que existe entre o franqueador e o candidato a franqueado, conforme Sebrae (2018). A consultoria de campo é outra forma do franqueador identificar as principais necessidades dos franqueados, propondo ações corretivas. A maioria dos franqueados prefere essa consultoria de maneira presencial (62,5%), ao invés de realizada remotamente como está ocorrendo agora devido a pandemia³. Apesar disso, a maioria dos franqueados consideram a consultoria de campo oferecida pela franqueadora adequada (87,5%).

Entretanto, mesmo com o suporte da franqueadora, alguns franqueados consideram sua atuação no âmbito estratégico da franquia restrita (62,5%), afetando negativamente seu negócio. Adicionalmente, os franqueados

3 No momento da aplicação dos questionários, por regulamentação de decretos públicos, inúmeras atividades presenciais estavam restringidas, justificando a resposta de consultorias e reuniões remotas entre franqueador e franqueado.

entendem que se sua opinião fosse mais ativa nos processos de decisão, o desempenho com o negócio poderia ser melhor.

No que diz respeito a comunicação entre franqueado-franqueador, no momento da realização da pesquisa, em virtude da pandemia, esta ocorria geralmente por reuniões remotas, *lives* ou políticas e rotinas de comunicação. Porém, cinco franqueados destacaram que este suporte concedido pela franqueadora está sendo afetado, ocasionando o surgimento de conflitos. A qualidade do relacionamento franqueado-franqueador é o fator mais relevante para explicar a satisfação de ambas as partes em um negócio de franquia segundo sete respondentes.

Os respondentes também foram questionados sobre as vantagens de ser um franqueado, sendo a marca conhecida, a maior vantagem para cinco respondentes (Gráfico 4). Outras vantagens destacadas foram: riscos menores, método de gestão e acompanhamento e apoio em ações de marketing. Estas respostas estão com consonância com as vantagens citadas pelo BRASIL (2005).

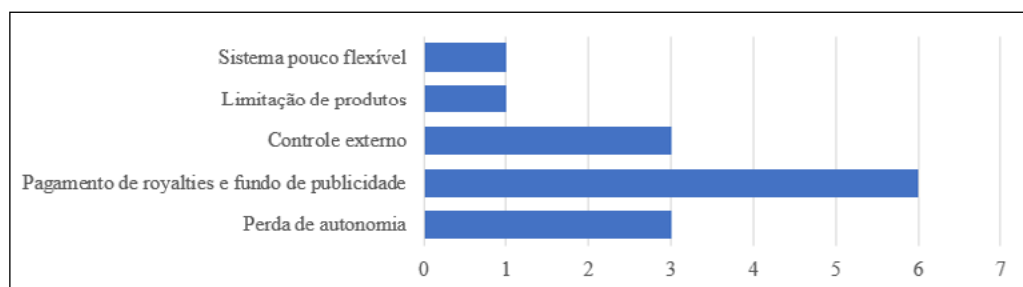
Gráfico 4 – Vantagens em ser um franqueado



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em contrapartida, o franqueado também considera ter desvantagens, como o pagamento de *royalties* e fundo de publicidade (seis respostas), a perda de autonomia (três respostas) e o controle externo (três respostas) (Gráfico 5). Essas desvantagens estão de acordo com o observado por Gohr, Santos e Maggioni (2011), conforme revisão de literatura.

Gráfico 5 – Desvantagens em ser um franqueado



Fonte: Elaborado pelos autores.

O fato de os franqueados considerarem o pagamento de royalties e fundo de publicidade uma desvantagem, faz com que o fator mais relevante para uma possível venda/repasso de sua franquia seja a dificuldade financeira, insatisfação com os resultados, devido o retorno insuficiente, conforme já mencionado anteriormente ou até o declínio do segmento. Estes resultados corroboram com Toledo e Proença (2005), as quais investigaram o relacionamento franqueador/franqueado, sob a ótica de ex-franqueados em São Paulo. Além disso, considerando a conjuntura do momento da aplicação dos questionários, cinco respondentes manifestaram o interesse em vender ou repassar suas franquias.

E ao final do questionário, os respondentes ainda foram indagados sobre o grau de concordância (de 0 a 10), em relação a algumas afirmativas. Na tabela 1 é possível verificar a média e o desvio-padrão do grau de concordância dos franqueados para cada uma das delas.

Tabela 1 – Grau de concordância dos franqueados

Frases	Média	Desvio-Padrão
A gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede.	7,8	2,54
A natureza de governança e gestão, adotada pela franqueadora, impacta positiva e diretamente a sustentabilidade e o crescimento da rede.	8,1	2,42
O processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias.	9,4	0,51
O processo de seleção dos franqueados, e a conseqüente adequação entre o perfil do franqueado e o perfil da rede de franquia, impactam a sustentabilidade e o crescimento das redes.	8,5	1,22
Características psicológicas e competências do empreendedor local, impactam no perfil do franqueado.	8,5	0,71

Frases	Média	Desvio-Padrão
Envolvimento emocional do franqueado (identificação com a marca), impactam na satisfação do franqueado.	8,6	0,12
NPS ou Net Promoter Score é uma métrica criada por Fred Reichheld para medir a satisfação dos clientes. Quanto você indicaria sua franqueadora aos amigos?	7,9	2,71

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O maior grau de concordância dos franqueados (9,4) se deu com a afirmativa de que o processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias, corroborando também com a revisão de literatura feita anteriormente. Os respondentes também mencionaram a concordância de que o envolvimento emocional do franqueado (identificação com a marca), impactam na satisfação do franqueado (média 8,6).

Em contrapartida, os menores graus de concordância estiveram associados a afirmativa de que a gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede (7,8) e sobre o interesse em indicar a franqueadora para amigos, considerando o NPS (7,9), demonstrando a necessidade de desenvolver ações visando melhorar o resultado.

Sintetizando, observou-se que a qualidade do relacionamento franqueado-franqueador influencia na sustentabilidade e crescimento da rede. O franqueado tem vantagens e desvantagens ao optar por ingressar em uma rede de franquias, a vantagem mais relevante é a marca conhecida e a desvantagem é o pagamento de *royalties*, fundo de publicidade e menor autonomia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo buscou identificar o perfil do franqueado e sua satisfação com o negócio de franquias no subsegmento de calçados instalados no Rio Grande do Sul. O perfil dos franqueados demonstrou que estes possuem idade entre 37 e 63 anos, sendo a maioria casados e com pós-graduação, além de ter havido um equilíbrio entre os gêneros. Eles também realizaram cursos de aperfeiçoamento nos últimos anos, oferecidos tanto pela franqueadora, como por outras organizações, e destacam a importância de possuírem como habilidades o foco nos resultados e na organização das atividades.

Na percepção dos franqueados, o seu perfil tem ligação direta com sua satisfação em relação ao negócio. Através do estudo, verificou-se que os franqueados acham bom o suporte fornecido e a comunicação empregada pelas franqueadoras e que a relação entre ambos não é conflituosa, nos casos em que o franqueado segue as orientações do franqueador, apesar do desejo do

franqueado em expressar suas ideias e alternativas para o crescimento de seu negócio e também da rede de franquia.

Entre as vantagens da adoção do modelo de franquias, os franqueados destacaram: trabalhar com uma marca conhecida, estar sujeito a riscos menores, empregar um método de gestão e acompanhamento e apoio em ações de marketing. Em contrapartida, as desvantagens do modelo estariam associadas ao pagamento de *royalties*, custos com o fundo de publicidade e a perda da autonomia, o que por sua vez interfere negativamente na sua satisfação.

Além disso, por tratar-se de um estudo desenvolvido a partir de oito questionários aplicados por conveniência, sem o emprego de métodos probabilísticos para a seleção da amostra, a generalização de resultados é limitada. Por isso, dada a carência de estudos envolvendo franquias, franqueados e franqueadores, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos com amostras mais representativas abordando a temática.

REFERÊNCIAS

ARCOS. **Vantagens e desvantagens para o franqueado**. 2012a. Disponível em: <https://arcosconsultoria.wordpress.com/2012/04/05/05042012-vantagens-edesvantagens-para-o-franqueado/>. Acesso em: out. 2020.

ARCOS. **Vantagens e desvantagens para o franqueador**. 2012b. Disponível em: <https://arcosconsultoria.wordpress.com/2012/04/03/03042012-vantagens-edesvantagens-para-o-franqueador/>. Acesso em: out. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS – ABICALÇADOS. **Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil, 2022**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2022. Disponível em: <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>. Acesso em abr. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Pesquisa de Desempenho: 4º trimestre 2021**. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Desempenho-4-Tri-Coletiva.pdf>. Acesso em: abr. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 13.966, de 26 de dez. de 2019**. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm. Acesso em: abr. 2022.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Cartilha: O que é uma Franquia?** 2005. Disponível em: <https://content.portaldofranchising.com.br/wp-content/uploads/2019/04/07153815/O-que-e%CC%81-franquia.pdf>, acesso em: nov.2020.

CENTRAL DO FRANQUEADO. **Modelos de franquias**: tudo o que você precisa saber. 30 abr. 2020. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/modelos-franquias/>. Acesso em: nov.2020.

CHERTO, Marcelo. **Dicas práticas para quem pensa em investir numa franquia**. São Paulo: Franchise Store, 2011.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C; MAGGIONI, R. Internacionalização de serviços pelo sistema de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 135-154, 2011.

INOVA, CONSULTORIA E FRANQUIAS. **Quais são as características do modelo de franquia**. 08 out. 2019. Disponível em: <https://www.inovafranquias.com.br/caracteristicas-modelo-franquia/>. Acesso em: out. 2020.

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

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

MAURO, Paulo César. **Guia do Franqueador**: como fazer sua empresa crescer com franchising. 3. ed. São Paulo Nobel, 1999.

MAURO, Paulo César. **Guia do Franqueador**: como desenvolver marcas mundiais. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2006.

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

PORTAL DO FRANCHISING. **50 franquias do sul do Brasil que podem ser o negócio ideal para você**. 23 fev. 2018. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franquias-do-sul/>. Acesso em: nov. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Conheça os tipos de franquias**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-franquias,98bb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: out. 2020.

SHERMAN, Andrew J. **Franchising licensing**: two ways do build your business. Nova York: Amacom, 1991.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso na 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, jan./mar. 2005.