



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



**THALITA SEREJO GONÇALVES**

*Franchising*: avaliação da conveniência bilateral da vinculação a franquias, através da análise dos desafios e vantagens da relação entre franqueador e franqueado.

Orientador: Eric David Cohen

Limeira

2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



**THALITA SEREJO GONÇALVES**

*Franchising: avaliação da conveniência bilateral da vinculação a franquias, através da análise dos desafios e vantagens da relação entre franqueador e franqueado.*

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção de título de bacharel em Gestão de Comércio Internacional à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade

Orientador: Eric David Cohen

Limeira

2015

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

G586f Gonçalves, Thalita Serejo, 1994-  
*Franchising : avaliação da conveniência bilateral da vinculação a franquias, através da análise dos desafios e vantagens da relação entre franqueador e franqueado / Thalita Serejo Gonçalves. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.*

Orientador: Eric David Cohen.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Franquias (Comércio varejista). 2. Administração comercial. I. Cohen, Eric David, 1958-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** Franchising: evaluation of the bilateral convenience of bonding with franchises through the analyses of challenges and advantages of the relationship between franchisor and franchisee

**Palavras-chave em inglês:**

Franchises (Retail trade)

Commercial management

**Titulação:** Bacharel em Gestão de Comércio Internacional

**Banca examinadora:**

Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 26-11-2015

Autor: Thalita Serejo Gonçalves

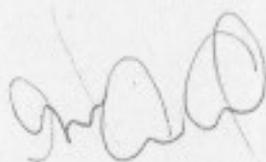
Título: *Franchising*: avaliação da conveniência bilateral da vinculação a franquias, através da análise dos desafios e vantagens da relação entre franqueador e franqueado

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão do Comércio Internacional

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

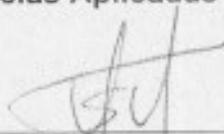
Aprovado em: 26/11/2015

**BANCA EXAMINADORA**



---

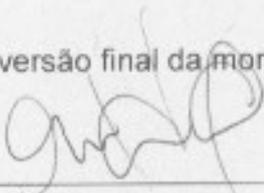
**Prof. Dr. Eric David Cohen – Presidente**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**



---

**Prof. Dr. Gustavo Herminio Salati Marcondes de Moraes (Avaliador)**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



---

**Prof. Dr. Eric David Cohen – Presidente**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

GONÇALVES, Thalita Serejo. *Franchising: avaliação da conveniência bilateral da vinculação a franquias, através da análise dos desafios e vantagens da relação entre franqueador e franqueado*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Comércio Internacional) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar os pontos em que a vinculação ao sistema de franquias é conveniente para os franqueadores e para os franqueados. Para isso, foi considerado um novo e importante conceito do sistema de franquias, que vai além da análise econômica e administrativa comum, abordando um aspecto essencial para o sucesso de uma franquia: o relacionamento franqueador-franqueado. A avaliação foi feita com base em dados qualitativos da rede de franquias Cacao Show coletadas através de um questionário do modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado “SERVFRAN”. O modelo analisou diversos quesitos necessários em uma parceria de sucesso, avaliando para cada um deles as percepções, importância e desempenho de ambas as partes. As informações foram posteriormente analisadas e comparadas a fim de ver quais atributos avaliados sugerem desvantagens e quais sugerem vantagens, tanto para franqueadores quanto para franqueados, assim como é analisado o alinhamento entre as percepções e ideais dos franqueadores e seus franqueados.

Palavras-chave: Franchising. Franquia. Relacionamento franqueador-franqueado. Franqueador. Franqueado.

GONÇALVES, Thalita Serejo. Franchising: evaluation of the bilateral convenience of bonding with franchises through the analyses of challenges and advantages of the relationship between franchisor and franchisee. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Comércio Internacional) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

## **ABSTRACT**

This study aims to evaluate the points where bonding with a franchise chain is convenient for franchisors and franchisees. For it was considered an important new concept in franchising, which goes beyond the common economic and administrative analysis, addressing a key aspect for the success of a franchise: the franchisor-franchisee relationship. The evaluation was based on qualitative data from the franchise Cacao Show collected through a questionnaire of the evaluation model of franchisor-franchisee relationship "SERVFRAN". The model examined several necessary requirements for a successful partnership, evaluating for each the perceptions, importance and performance of both parties. The information was subsequently analyzed and compared to see which attributes evaluated suggest disadvantages and which suggest advantages for both franchisors and franchisees, as well as analyzes the alignment between perceptions and ideals of franchisors and their franchisees.

Keywords: Franchising. Franchise. Franchisor-franchisee relationship. Franchisor. Franchisee.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os 4 Ps do mix de marketing .....	8
--	---

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Quadro de atributos e dimensões do SERVFRAN (perspectiva franqueado) .....	18
Tabela 2 Quadro de perspectivas e atributos do SERVFRAN (perspectiva do franqueador).....	19
Tabela 3 Quadro de dimensões e atributos do SERVFRAN (perspectiva franqueador-franqueado) .....	20
Tabela 4 Quadro referencial SERVFRAN .....	20
Tabela 5 Módulos do SERVFRAN .....	23
Tabela 6 Notas dos módulos 1 e 2.....	25
Tabela 7 Notas dos módulos 3 e 4.....	26
Tabela 8 Notas dos módulos 5 e 6.....	27
Tabela 9 Notas dos módulos 7 e 8.....	28
Tabela 10 Notas dos módulos 9 e 10.....	29
Tabela 11 Notas dos módulos 11 e 12.....	30
Tabela 12 Notas dos módulos 1 e 11.....	32
Tabela 13 Notas dos módulos 2 e 12.....	33
Tabela 14 Notas dos módulos 7 e 5.....	34
Tabela 15 Notas dos módulos 8 e 6.....	35
Tabela 16 Notas dos módulos 3 e 9.....	36
Tabela 17 Notas dos módulos 4 e 10.....	37

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	1
	Contextualização.....	1
1.1	Caracterização da organização e seu ambiente .....	1
1.2	Situação problemática.....	2
1.4	Objetivos .....	3
1.4.1	Objetivo geral.....	3
1.5	Relevância geral e acadêmica .....	4
2	Revisão da literatura .....	5
2.1	Marketing .....	5
2.1.1	Mix de Marketing.....	6
	Preço .....	10
2.2	<i>Franchising</i> : considerações gerais.....	13
2.2.1	Relação entre franqueador e franqueado .....	15
2.2.2	Vantagens e desafios .....	16
3	Metodologia.....	17
3.1	SERVFRAN – Modelo de avaliação do relacionamento franqueador- franqueado baseado nas lacunas da qualidade de serviço .....	18
3.2	Instrumento de coleta do SERVFRAN .....	22
4.	Resultados .....	24
4.1	Perspectiva do franqueado nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo .....	24
4.2	Perspectiva do franqueado nas dimensões e atributos no relacionamento de longo prazo .....	26
4.3	Perspectiva autoavaliativa do franqueado sobre seu franqueador nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo.....	27
4.4	Perspectiva do franqueador nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo .....	28
4.5	Perspectiva do franqueador nas dimensões e atributos no relacionamento de longo prazo .....	29
4.6	Perspectiva autoavaliativa do franqueador sobre o franqueado nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo .....	30

4.7 Comparação entre a importância conferida as dimensões e atributos de curto prazo (franqueados).....	31
4.8 Comparação do desempenho do franqueador.....	32
4.9 Comparação entre a importância conferida as dimensões e atributos de curto prazo (franqueador) .....	34
4.10 Comparação do desempenho do franqueado.....	35
4.11 Comparação dos atributos de longo prazo .....	36
4.12 Comparação entre o desempenho do franqueador e do franqueado.....	36
5 Conclusão .....	37
Referências .....	41
Apendice A .....	44



# 1 Introdução

## Contextualização

O sistema de franchising pode ser conceituado como um sistema em que o empreendedor, denominado franqueador, que possui uma marca consolidada no mercado, cede a outros empreendedores, denominados franqueados, o direito de explorá-la, o que consiste em produzir, distribuir ou comercializar seu produto ou serviço usando o nome da marca já conhecida no mercado (Maricato, 2006).

O *franchising* encontra-se em crescimento acelerado e contínuo na economia brasileira nos últimos anos, segundo Pesquisa de Desempenho Trimestral do Franchising divulgada pela ABF – Associação Brasileira de Franchising, a indústria do franchising ampliou seu faturamento em 9,3% no 3º trimestre de 2014, comparado ao mesmo período do ano anterior (ABF, 2014). Também de acordo com informações do site da ABF, as redes de franquias têm agradado aos novos empreendedores, mostrando-se uma boa opção para quem deseja começar seu próprio negócio.

Entretanto, a aderência às redes de franquias não trata apenas da associação ao uso do nome da marca, mas também da exploração e implementação de todo o know-how adquirido pela franquia. Para que essa transferência de conhecimento seja feita de forma eficaz e correta, é necessário que haja um bom relacionamento entre o franqueador e o seu franqueado.

### 1.1 Caracterização da organização e seu ambiente

Para esse estudo de caso será analisado o segmento de bebidas, cafés, doces, salgados e sorvetes, mais especificamente o ramo de doces, do qual faz parte a franquia Cacau show.

Segundo o site oficial da Cacau Show (CACAU SHOW, [201-?]), a empresa surgiu em 1988 a partir de pequenas revendas de chocolate durante a Páscoa feitas pelo jovem empreendedor Alexandre Tadeu da Costa, que vendo o número de encomendas crescer rapidamente, resolveu produzir os ovos por conta própria. O lucro da primeira encomenda foi usado como capital inicial para criar a Cacau Show.

A primeira loja da Cacau Show foi inaugurada no final de 2001. Em um ano, a franquia já contava com 18 pontos de venda padronizados com a marca da empresa. Um ano depois eles totalizavam 230 pontos de venda, tornando a Cacau Show a maior rede de chocolates finos do Brasil em número de lojas.

A Cacau Show ultrapassou a empresa líder norte-americana Rocky Mountain em 2008 e tornou-se a maior rede de lojas de chocolates finos do mundo. Atualmente a empresa possui mais de 1.540 franquias em operação no Brasil, consagrando-se a maior rede de alimentação do Brasil, de acordo com o site de apoio a franquias, "Portal sua franquia" (PORTAL SUA FRANQUIA, 2015).

.

## 1.2 Situação problemática

Com o dinamismo atual do franchising, o tema tem sido objeto de estudo de áreas como economia e mais profundamente a administração, a qual volta-se para o gerenciamento e principalmente para a relação franqueador-franqueado (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

Em relação ao relacionamento franqueador-franqueado sabe-se que ele é baseado em expectativas mútuas para a prestação de serviços das partes (ROCHA, 2010). Entretanto, os parâmetros das expectativas e do desempenho então sendo constantemente aperfeiçoados a fim de alcançar um equilíbrio que torne o desempenho da franquia o melhor possível.

É constatado que, cada vez mais, empreendedores estão se associando a rede de franquias, pois estas mostram-se seguras e lucrativas para empresários com pouca ou nenhuma experiência. Porém, para compreender mais a fundo a dinâmica entre franqueadores e franqueados, é importante entender até que ponto e

em quais atributos esse tipo de negócio é interessante, do ponto de vista do franqueador e do franqueado.

É possível avaliar o relacionamento franqueador-franqueado com base nos serviços prestados nesta relação através de um modelo de avaliação das relações franqueador-franqueado com base no modelo das lacunas entre as expectativas e as percepções do serviço prestado entre franqueador e franqueado (Dantas, 2013).

Através da aplicação desse modelo em situações reais do mercado brasileiro, será possível avaliar quais atributos tem maior e menor importância aos franqueadores e franqueados, e quais as áreas em que esse relacionamento deve ser melhorado, abrindo espaço para que melhorias sejam realizadas em prol de um melhor desempenho da franquia.

### 1.3 Problema de Pesquisa

Uma vez colocada a situação problemática, postula-se para o presente trabalho a seguinte pergunta de pesquisa:

***“Em quais quesitos a vinculação ao sistema de franquias é conveniente para os franqueadores e para os franqueados?”***

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo geral

O presente estudo tem o objetivo de avaliar a conveniência bilateral da vinculação a franquias, através da análise dos desafios e vantagens da relação entre franqueador e franqueado.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- Avaliar o alinhamento das expectativas dos franqueadores e franqueados a longo prazo.

- Averiguar as percepções dos franqueadores em relação ao desempenho de seus franqueados.
- Averiguar as percepções dos franqueados sobre os serviços prestados pelos franqueadores.

## 1.5 Relevância geral e acadêmica

O grande diferencial desse formato de negócio é que ele agrada não somente os empreendedores iniciantes e com pouca ou nenhuma experiência interessados em abrir um negócio, como também, empresas consolidadas que querem expandir rapidamente contando com um baixo volume de capital.

Para que essa simbiose seja atingida é preciso que tanto o franqueador como o franqueado estejam dispostos a ceder parte de sua autonomia e cumprir com as obrigações estipuladas a cada uma das partes, garantindo o melhor desempenho possível da franquia.

Entretanto, é necessário conhecer o desempenho tanto dos franqueadores e dos franqueados em cada um dos atributos pré-estabelecidos a eles, a fim de entender quais os pontos fracos e os pontos fortes do relacionamento entre o franqueador e o franqueado, assim podendo analisar e mensurar as vantagens, desvantagens e conveniência de abrir ou participar de um sistema de franquias.

A alta qualidade e a crescente profissionalização dos negócios franqueados tornaram possível que o sistema de franchising assumisse uma posição de destaque na economia brasileira, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2010) o sistema de franquias em 2009, no Brasil, já movimentava 63 bilhões de reais ao ano.

Considerando o crescimento da participação da indústria do franchising na economia brasileira, assim como a nova dinâmica de negócio que esse modelo de investimento exige, o tema tem sido objeto de interesse de diversos pesquisadores (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008), já que foi percebido que há diversas facetas do franchising a serem estudadas, abrangendo não apenas a parte voltada para as finanças, estratégias e planejamento, como também as interações que o sistema de

franquias envolve, as quais têm tanto impacto no bom desenvolvimento de um negócio como qualquer outro atributo.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Marketing

O mercado atual é constituído por um alto dinamismo, elevado grau de concorrência, constantes mudanças, entre outros fatores que tornam a conquista por consumidores cada vez mais desafiadora para as empresas. A fim de driblar essas barreiras até o mercado consumidor, as organizações contam com estratégias para cativarem consumidores, as quais podem ser encontradas em um bom planejamento e uma boa estratégia de marketing.

O marketing tem como objetivo identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais da população, conforme esclarecem Kotler e Keller (2006). Para isso, busca intermediar os interesses das organizações e dos consumidores, trazendo benefícios a ambas as partes.

Conhecido como a “arte de vender produtos” (KOTLER, KELLER, 2006) pela perspectiva gerencial, o marketing é uma ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva e, conseqüentemente, maior lucratividade para a empresa. Através da adoção de práticas voltadas a pesquisa e análise de mercado, as empresas descobriram uma forma de aumentar as suas receitas e lucros.

Porém o marketing não desempenha apenas um papel formal na estrutura das empresas, como também conta com o seu papel criativo, o qual estuda seu consumidor, de forma a elaborar estratégias que atendam as necessidades dos clientes, tornando-os dispostos a comprar o produto oferecido.

Para que as organizações consigam entender as necessidades de seus clientes, é preciso que elas primeiramente compreendam o mercado em que o seu público alvo potencial esta inserido. Ou seja, a empresa precisa conhecer o conjunto

de pessoas ou de organizações que potencialmente possuam interesse e poder aquisitivo para tornarem-se seus clientes.

A fim de fazer essa análise, as empresas utilizam conceitos que os direcionam as expectativas de seus possíveis clientes. Os principais exemplos desses conceitos são: a segmentação de mercado, a demanda de mercado e de produto, satisfação da necessidade, valor para o cliente, necessidade do cliente e vantagens competitivas do produto/serviço.

Após serem elaboradas, as estratégias de marketing precisam ser lançadas e divulgadas no mercado de forma a atingir seus consumidores potenciais. Para que o marketing ocorra de maneira eficiente, é necessário que a forma de aplicação correta seja escolhida. Embora haja diversas estratégias disponíveis, (Porter, 1986) resume-as em três tipos genéricos: liderança total em custos, diferenciação e foco.

A aplicação mais comum é o marketing direto, que consiste na comunicação e comercialização diretamente com o cliente, dispensando a intermediação de meios ou canais de terceiros. Entretanto, outros tipos de aplicações são utilizadas de acordo com o tipo de relacionamento desejado com o cliente, como a construção de uma relação duradoura com o consumidor e ações voltadas à fidelização dos clientes, por exemplo.

### 2.1.1 Mix de Marketing

Para que as necessidades dos consumidores sejam devidamente identificadas e posteriormente supridas, o marketing precisa que as decisões e ações em relação as suas atividades sejam tomadas a fim de influenciar os canais comerciais, assim como os consumidores finais.

A soma dessas ferramentas de marketing compõem o mix de marketing, conhecido também como os “4 Ps do marketing”, os quais são representados por quatro variáveis: preço, promoção, produto e ponto de distribuição.

A variável preço procura estratégias que tragam vantagens competitivas, assim como diferenciação de seu produto em relação aos demais oferecidos pelos

concorrentes. Para que a vantagem seja alcançada é necessária a compreensão de que o valor que o consumidor atribui ao produto é a relação entre seu benefício percebido e o seu custo (SERRENTINO, 2009). As decisões de preço envolvem aspectos como descontos, concessões, preço de lista, prazo de pagamento e condições de financiamento. Também é fundamental

Já as decisões relativas à promoção abordam os investimentos nas atividades em comunicação e promoção de vendas, refletindo em aspectos como a promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto. Para Nickels e Wood (1997), promoção é a forma de comunicação entre alguém que vende um produto e alguém compra um produto. Eles propõem que essa comunicação ocorra de maneira ampla e integrada, envolvendo relacionamentos longos com todos os stakeholders.

O produto é a variável responsável por identificar as oportunidades relativas ao produto/serviço, elaborar estratégias e garantir a adequação dos produtos/serviços às necessidades dos clientes. Segundo Madruga et. al. (2004), o produto “além de corresponder às necessidades e aos desejos dos consumidores, oferece benefícios e valores como conforto, prestígio e segurança”. A busca por tais oportunidades exercem influencia na qualidade, design, características, variedade, embalagem, tamanhos, garantias, devoluções, serviços e nome da marca.

Por fim há a distribuição, a qual envolve a decisão dos canais de venda, assim como a sua distribuição, assegurando que ela seja realizada no tempo e no local desejado. Os canais de distribuição devem contar com uma cobertura de atendimento que possibilite que o produto esteja sempre disponível no mercado, devendo, para isso, contar com fábricas, depósitos, inventário de estoque, entre outros atributos para suprir as necessidades de consumo de seu produto (COBRA, 2009).



Figura 1 - Os 4 Ps do mix de marketing

*Os 4 Ps do Mix de marketing*

*Fonte: Kotler (2006, p, 17)*

## Distribuição

A fim de atender às necessidades de distribuição dos consumidores, a distribuição tem o objetivo de garantir que o produto cumpra o seu ciclo de venda do modo mais eficiente, rápido e lucrativo possível para que se possa garantir a vantagem competitiva visada pela empresa.

A produção das empresas é destinada aos consumidores finais, assim como aos consumidores intermediários. Entretanto, na maioria das vezes, ela acaba sendo voltada para os intermediários. Isso acontece devido à falta de recursos financeiros de algumas empresas para comercializar seus produtos diretamente, a possibilidade de um retorno maior concentrando seu investindo no negócio principal ou simplesmente pela comercialização direta ser inviável.

A escolha dos intermediários determina o canal de distribuição que será usado pela empresa, ou seja, ela elabora um fluxo de bens e serviços destinado a seus consumidores. A escolha dos canais afeta as outras decisões do marketing,

portanto é importante rever a análise externa e derivar as consequências específicas para os canais de distribuição (NEVES, 2009).

Para que a distribuição contribua positivamente para a lucratividade da empresa, ela deve buscar maximizar a utilidade do tempo dos processos, do lugar e da posse do produto. Uma vez que o tempo de giro dos estoques é reduzido, o produto pode ser rápido e facilmente adquirido pelo cliente e é financeiramente acessível ao consumidor, o lucro da empresa é maximizado.

### Tipos de distribuição

Também de acordo com Kotler, Keller (2006), após serem determinados como serão os canais de distribuição, eles podem ser classificados como distribuição direta ou indireta. A primeira é realizada sem a intermediação de outra pessoa jurídica e pode ser feita através do marketing direto. Já o segundo tipo de distribuição faz uso de um intermediário no seu fluxo de bens.

A distribuição indireta pode ainda ser subdividida em três tipos: intensiva quando a empresa deseja disponibilizar o produto em qualquer ponto de venda que lhe seja viável; seletiva em situações em que a imagem do produto é um critério importante, devendo então o ponto de venda espelha-lo; e por último, exclusiva, quando a imagem do produto precisa ser preservada, exigindo um revendedor compatível.

### Estruturas

As cadeias de marketing, para suprir da melhor forma possível as demandas de distribuição da empresa, precisam escolher estrategicamente a melhor estrutura para a sua comercialização. A estrutura de canais de distribuição segundo WILKINSON (1990) refere-se ao modo de as partes de um sistema se organizarem e inter-relacionarem.

Os diferentes tipos de estruturas podem oferecer diversas vantagens ou desvantagens para cada tipo de produto e suas exigências de acordo com Kotler e Keller (2006). Por isso a adoção da estrutura correta para cada tipo de produtos é essencial.

Aos produtores de bens perecíveis, por exemplo, é interessante encaminhar a sua produção direto ao varejista, visto que a proximidade do mercado e do consumidor final oferece uma maior margem para a negociação, diminui os riscos de uma eventual queda da demanda e isenta a dependência de intermediários.

Para a distribuição de bens de conveniência e de compra comparada uma boa estratégia pode ser optar por uma distribuição dualista, através de canais paralelos, um direto com o varejista e um passando por um intermediário. Dessa forma, além das vantagens da distribuição direta ao varejo, ganhos de volume e de participação de mercado podem ser somados pela distribuição paralela.

As empresas de menor porte - por não possuírem recursos para distribuição - podem optar por passar essa responsabilidade a um representante, possibilitando que a empresa aborde vários mercados por um custo baixo de vendas.

Uma estrutura de distribuição mais complexa, contando, simultaneamente, com as três estruturas citadas, pode ser empregada em empresas cuja política comercial vise maximizar os seus resultados.

Também há a possibilidade da distribuição direta ao atacadista, porém ela é pouco comum na prática, pois é de costume que a empresa escolha ao menos um segmento de mercado para operar também no varejo.

## Preço

O preço é a variável fundamental para a integração da empresa no mercado e para a sua lucratividade. Embora os consumidores tenham, atualmente, um maior acesso à informação, tornando-os mais criteriosos, o preço continua sendo o principal determinante para a compra dos consumidores (KOTLER, 2006).

Exercendo tal influência sobre os resultados da empresa, as decisões de preço exigem um cuidado especial com as percepções que os consumidores criam sobre a oferta dos produtos. Isso acontece, pois o preço do produto é diretamente proporcional às expectativas dos consumidores.

Para que o preço seja determinado de forma a agradar às expectativas dos consumidores, é necessário levar em consideração um conjunto de agregados que influenciam a escolha do preço. Em outras palavras, é necessário que um objetivo seja estabelecido para os preços, o qual normalmente é focado na maximização de lucros ou receitas, fatia de mercado ou liderança de qualidade (CASAS, 2010). Primeiramente deve ser levada em conta a estrutura de custos da empresa, a qual é constituída por custos variáveis, fixos e totais, garantindo que o preço do produto cubra tais custos de fabricação.

Em seguida, devem ser estabelecidos os aspectos organizacionais que o mercado do produto em questão está inserido. Principalmente os relativos à concorrência e o grau de concentração da oferta, que determinarão a estrutura ofertante seguida pela empresa.

Outro aspecto que deve ser levado em conta é a análise do consumidor. Para que o preço estabelecido seja adequado ao consumidor, é necessário que o produtor conheça o comportamento e as necessidades de seus clientes. A análise do consumidor, para ser eficaz, deve estudar a percepção de valor do produto para o consumidor, analisar os atributos do produto, assim como entender como a demanda reagiria aos diferentes níveis de preço.

E finalmente devem ser levados em consideração os fatores ambientais, os quais atingem todas as empresas através de exigências do governo como legislação ambiental, sanitária e criação de impostos. Também causam impacto no ambiente, a entrada de novas empresas e novas tecnologias de produção.

## Tipos de precificação

Depois da análise dos agregados que influenciam o preço, já é possível que a empresa conheça o seu consumidor e o mercado em que ele se encontra. Portanto, a empresa já está apta a escolher o melhor tipo ou estratégia de precificação que melhor contribuirá para sua empresa.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a precificação pode basear-se em diferentes aspectos, por exemplo, precificação pode ser baseada em custos, na qual não é necessário saber a demanda do produto, precisando apenas estimar os custos envolvidos na sua fabricação e acrescentando um markup padrão para a obtenção do lucro.

Também é possível adotar a precificação baseada em valor, estratégia que ao invés do custo, baseia-se na percepção de valor que o consumidor demonstra pelo produto. Para atingir o resultado esperado, táticas como propaganda e força de venda são empregadas com a finalidade de aumentar o valor percebido pelos consumidores.

Por fim, a precificação pode basear-se na concorrência. A estratégia tem como pressuposto que as decisões tomadas pelos consumidores são baseadas na comparação entre os preços dos concorrentes. Essa tática é utilizada em situações em que custos são difíceis de identificar e é imprevisível saber como a concorrência pretenderá reagir.

## Táticas de preços

Procurando estar sempre competitiva no mercado, as empresas podem adotar táticas de preço para, além de gerar vantagens competitivas, suprir as

necessidades de caixa da empresa. Essas táticas consistem em uma mudança temporária do preço, causando um estímulo às compras.

As táticas mais comuns são as reduções de preço de tabela durante o período de negociação para aumentar sua vantagem em relação à concorrência. Também é oferecido o prolongamento dos prazos de pagamento, abrangendo um maior número de consumidores.

Pode ser mencionada também a concessão de descontos. Eles podem ser por quantidade, recompensando as compras em grande escala, por pagamento a vista, ou por utilização, no qual o cliente é recompensado pela frequência em que faz negócio com a empresa (NEVES, 2009).

Outras táticas são os preços sazonais, que precificam seus produtos diferentemente de acordo com as demandas da época ou horário em questão. Por fim, também há o preço combinado em que a empresa oferece um composto a um preço inferior ao de um item vendido individualmente.

## 2.2 *Franchising*: considerações gerais

Segundo Ortigoza (1996), o conceito de franquia não faz parte de uma estratégia nova, apenas apresenta-se com uma nova roupagem. Também segunda a autora, o sistema de franquias é uma das formas que o comércio encontrou para continuar se desenvolvendo.

Segundo a “Cartilha - O que é franquia” desenvolvida pelo MDIC, os primeiros esboços de franquias aconteceram em meados de 1800, nos Estados Unidos com a Singer Sewing Machine Company. Logo em seguida, companhias como a General Motors, Coca-Cola foram moldando o *franchising*, até ele ser consagrado na década de 1950 pelas redes de fast-food.

No Brasil, de acordo com a associação Brasileira de Franquias, foi apenas na década de 1980 que o conceito de franquias passou a ser disseminado pelo país, embora diversos estabelecimentos franqueados já fossem encontrados do Brasil.

Segundo a constituição brasileira, as franquias são:

*“sistemas pelo qual um franqueador concede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso da tecnologia da implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (Lei 8.955/94).*

Essa relação entre os franqueadores e franqueados pode ser encontrada no mercado em seis estágios diferentes de desenvolvimento, as chamadas gerações da franquia. As primeiras duas gerações, conhecida como marca e produto, apresentam uma forma rudimentar de operações, nas quais apenas o direito ao uso da marca e a revenda dos produtos são concedidos ao franqueador. Neste modelo o foco é concentrado no desenvolvimento do produto (DIAS, 2010). Dessa forma, a parceria é focada no licenciamento do uso de marca e pouca importância é dada aos serviços prestados aos franqueados. Essa geração conta com uma maior liberdade para os franqueados, porém recebe menor suporte operacional.

A terceira geração, a do formato de negócio, complementa as gerações anteriores, pois há também a transferência de conhecimento da parte de franqueador para a do franqueado, o qual fornece ao franqueado todo um conhecimento de formato de trabalho, previamente testado, garantindo assim, uma padronização no atendimento e gestão do negócio. Dessa forma, o franqueado passa a contar não somente com o licenciamento do uso do produto, mas também com a assistência e suporte do franqueador (DIAS, 2010).

Já a quarta geração, a da rede que aprendem, passa não só conhecimento e tecnologia para os franqueadores, como também compartilha os valores da empresa franqueada e busca manter um relacionamento fundado no respeito mútuo. Neste caso o franqueador oferece grande assistência na operação do negócio como planos estratégicos de marketing, terceirização de serviços especializados em franquia, entre outros, garantindo uma relação mais flexível com a rede de franquias (DIAS, 2010).

Em seguida, temos a quinta geração, denominada franquias sociais, a qual vai muito além das franquias. Ela é caracterizada por ser voltada a atividades sem fins lucrativos, tendo como objetivo promover o bem comum. Para isso ela traz as

entidades beneficentes a estrutura de grandes redes de franquias, adaptando as formas de gestão, a fim de aplicar o modelo de padronização em entidades sociais (DIAS, 2010).

E a por último, a sexta geração, faz uso das técnicas comuns das operações das franquias para aperfeiçoar os canais de marketing formados por outros parceiros, além dos franqueados, e assim criar um diferencial competitivo para se destacar e sobreviver a concorrência (DIAS, 2010)

### 2.2.1 Relação entre franqueador e franqueado

O franchising possui suas relações divididas em duas partes, a do franqueador e a do franqueado. As quais referem-se às pessoas jurídicas que autorizam terceiros a fazerem uso restrito de sua marca e as pessoas físicas ou jurídicas que adquirem a franquia (MDIC, 2005).

O franqueador é responsável primeiramente pelo desenvolvimento e teste do conceito de negócio que será franqueado, assim como o estabelecimento de regras e padrões para a instauração da franquia. Em seguida, cabe ao franqueador o recrutamento dos franqueados, proporcionar o treinamento devido a estes e orientá-los ao cumprimento das normas e padrões. Também é função do franqueador supervisionar suas redes e coletar conhecimentos interessantes aos seus franqueados (MDIC, 2005).

O papel do franqueado consiste em honrar o investimento para a implantação da franquia e o pagamento das taxas e royalties ao franqueador. Assim como se responsabilizar pelas despesas e custos relacionados à gestão do negócio, sem abrir mão de seguir os padrões da rede, cooperando com os franqueadores e demais integrantes da rede (MDIC, 2005).

A busca por um alinhamento nas ideias de ambas as partes em um sistema de franquia sugere que o franqueador deva buscar congruência entre suas metas e as do franqueado, de maneira a direcionar seus esforços para os ativos que ambos compartilham. Para que esse alinhamento seja possível, empresas buscam soluções

como investir tempo na seleção e no treinamento do candidato a franqueado, o que pode contribuir para minimizar os casos problemáticos ou as associações malsucedidas. Tais iniciativas podem ser vistas como um diferencial do sistema de franquias, que contribui para um melhor relacionamento e alinhamento de ideias, assim tendo um papel relevante na minimização de conflitos (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

Também é necessário que ambas as partes estejam dispostas a colaborar entre si para que haja uma integração entre as culturas. O franqueador e o franqueado podem ser de nacionalidades, regiões, gêneros e classe sociais diferentes, o que pode gerar um conflito cultural entre as partes. Para que a diversificação cultural não cause problemas no relacionamento entre o franqueador e o seu franqueado, é necessário que além das obrigações já estipuladas, também sejam empregadas estratégias para que ambas as culturas sejam respeitadas e trabalhem em cooperação (GRANDE, 2007)

### 2.2.2 Vantagens e desafios

O bom relacionamento entre o franqueador e o franqueado pode dar espaço a uma brilhante parceria, gerando ganhos para as suas partes. Porém para que isso seja possível também é necessário que juntos superem certos desafios provenientes do negócio.

Analisando as vantagens, para o franqueador, é concedida a possibilidade de expandir seu negócio rapidamente sem que haja um investimento muito grande, garantindo uma maior cobertura. Uma maior efetividade pode ser esperada das redes, já que também é de interesse de cada franqueado a prosperidade do negócio. Além de proporcionar um alto grau de controle das redes por parte dos franqueadores (MDIC, 2005).

Ao franqueado é proporcionada uma chance maior de sucesso em relação a que teria começando um negócio independente desde o início, podendo contar com a experiência e orientação do franqueador para a prosperidade de seu ponto. Assim

como ganha acesso a tecnologias, novos métodos, produtos, serviços e fornecedores (MDIC, 2005).

Entretanto, essa relação será um desafio ao franqueador, pois este estará concordando em abrir mão, parcialmente, do controle de sua rede ao passar o comando ao franqueado. Também é necessário que o franqueador entenda que o franqueado é o seu sócio, não seu empregado, e que juntos, encontrem um equilíbrio na distribuição e cumprimento de ordens.

O franqueado, por sua vez, deve se propor a perder uma parte significativa da autonomia de seu negócio e estar disposto a pagar uma série de taxas, royalties e contribuições a seu franqueador. Por fim, é preciso que o franqueado esteja disposto a respeitar as restrições exigidas pelo franqueador (MARICATO, 2006).

### 3 Metodologia

O relacionamento entre o franqueador e o franqueado encontra-se em constante evolução a fim de encontrar o equilíbrio que garanta a vitalidade e o bom andamento da franquia. Sendo ainda um tema novo de estudo, os parâmetros para a avaliação continuam sendo aperfeiçoados, buscando encontrar o melhor método para avaliar a qualidade desse relacionamento.

Para avaliar e comparar tais opiniões será usado um novo modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado que tem como base a análise das lacunas da qualidade do serviço. O modelo chamado SERVFRAN foi desenvolvido recentemente no Brasil com o objetivo de avaliar as expectativas e percepções, a longo e curto prazo, tanto dos franqueadores quanto dos franqueado

Visando conseguir o melhor e mais apurado resultado possível, 4 lojas da franquia Cacau Show, localizadas na região do interior de São Paulo e do Paraná, passaram por uma análise qualitativa de diversos atributos necessários em um sistema de franquias bem sucedido. Essa avaliação desse trabalho contou com a colaboração de franqueados da franquia Cacau Show, assim como com a análise de seus relatórios de desempenho.

### 3.1 SERVFRAN – Modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado baseado nas lacunas da qualidade de serviço

O SERVFRAN (DANTAS, 2013) foi desenvolvido com o intuito de analisar a qualidade do gerenciamento das franquias. Para averiguar o nível de qualidade o modelo estudava o relacionamento entre o franqueador e o franqueado, assim como as expectativas de ambos a longo e curto prazo.

Tendo essa lógica de análise em mente, o SERVFRAN foi criado a fim de possibilitar a avaliação do conhecimento do franqueador em relação às expectativas de seu franqueado no curto prazo, assim como o nível de conhecimento do franqueado sobre as expectativas do franqueador também a curto prazo. Também é possível através desse modelo de avaliação analisar como encontra-se o nível de alinhamento das expectativas do franqueador e do franqueado a longo prazo. Ou seja, a análise desse relacionamento é feita com base nas percepções que um tem do outro no que se diz respeito à qualidade dos serviços que lhes são prestados. (DANTAS, 2013)

Para realizar essa análise, o SERVFRAN possui quadros referenciais que abordam diversas dimensões e seus respectivos atributos baseando-se na perspectiva do franqueador no relacionamento a curto prazo, na perspectiva do franqueado no relacionamento a curto prazo, perspectiva franqueador-franqueado no relacionamento a longo prazo e um último quadro referencial que aborda as características básicas da criação e manutenção de uma franquia.

Tabela 1 Quadro de atributos e dimensões do SERVFRAN (perspectiva franqueado)

<b>Dimensão</b>	<b>Atributos</b>
<b>Treinamento</b>	Treinamento quanto ao atendimento ao cliente Treinamento quanto à administração financeira Treinamento quanto à administração de recursos humanos Treinamento quanto ao atendimento ao cliente
<b>Apoio</b>	Análise da viabilidade da implantação da franquia (análise viabilidade projeto) Escolha do ponto comercial

	Planejamento do layout da unidade franqueada Assistência na compra de equipamentos Assistência na inauguração
<b>Informação</b>	Clareza e completude das cláusulas do contrato de franquia empresarial
<b>Abastecimento</b>	Adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador Adquiridos pelo franqueado diretamente de fornecedores licenciados
<b>Financiamento</b>	Parcerias entre franqueador e bancos que facilitem financiamento ao franqueado
<b>Assistência permanente</b>	Consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica) Manual de operações Assistência em propaganda Consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica)
<b>Acesso</b>	Facilidade no contato entre franqueado e franqueador

*Perspectiva franqueado: dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo*

*Fonte: Dantas (2013, p, 51)*

Tabela 2 Quadro de perspectivas e atributos do SERVFRAN (perspectiva do franqueador)

<b>Dimensão</b>	<b>Atributos</b>
<b>Desenvolvimento do negócio</b>	Cumprimento da missão organizacional pelo franqueado
<b>Cumprimento do treinamento</b>	Cumprimento do treinamento quanto ao atendimento ao cliente
	Cumprimento treinamento quanto à administração financeira
	Cumprimento do treinamento quanto à administração de recursos humanos
	Cumprimento treinamento quanto à gestão de operações Cumprimento do treinamento quanto ao marketing
<b>Pagamento de taxas</b>	Pagamento da taxa de franquia
	Pagamento da taxa de royalties
<b>Uniformidade</b>	Respeito à identidade visual da franquia
	Atuação apenas em território acordado em contrato Oferta apenas de produtos e serviços autorizados pelo franqueador
<b>Transparência</b>	Auditoria de campo realizada pelo franqueador na unidade franqueada

*Perspectiva franqueador: dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo*

*Fonte: Dantas (2013, p, 51)*

Tabela 3 Quadro de dimensões e atributos do SERVFRAN (perspectiva franqueador-franqueado)

<b>Dimensão</b>	<b>Atributos</b>
<b>Confiança</b>	Competência
	Honestidade
<b>Compromisso</b>	Compromisso
<b>Normas sociais de relacionamento</b>	Solidariedade
	Mutualidade
	Flexibilidade
	Harmonização de conflitos

*Perspectiva franqueador-franqueado: dimensões e atributos no relacionamento a longo prazo*

*Fonte: Dantas (2013, p, 52)*

Tabela 4 Quadro referencial SERVFRAN

<b>Treinamento quanto ao atendimento</b>	Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)
<b>Treinamento quanto à administração financeira</b>	A administração financeira tem como propósito assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, tanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas. O administrador financeiro deve gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa
<b>Treinamento quanto à administração de recursos humanos</b>	A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal
<b>Treinamento quanto à gestão de operações</b>	A gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico de recursos escassos

	(humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes
<b>Treinamento quanto ao marketing</b>	Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais
<b>Análise da viabilidade da implantação da franquia</b>	A avaliação de projetos de investimento comumente envolve um conjunto de técnicas que buscam estabelecer parâmetros de sua viabilidade. Frequentemente esses parâmetros são expressos pelo Payback (prazo de retorno do investimento inicial) ou Valor Presente Líquido
	(VPL, resultado dos fluxos de caixas, descontados a data zero pelo custo de capital d projeto e subtraído do investimento inicial)
<b>Ponto comercial</b>	A opinião do franqueador sobre a escolha do ponto leva em consideração aspectos como: acesso, estacionamento, zona, densidade populacional, renda, concorrência, limpeza, nível de ruído, visibilidade e fluxo de veículos e/ou pessoas
<b>Layout da unidade franqueada</b>	O planejamento de instalações significa projetar detalhadamente a localização de todos os recursos disponíveis, tais como: máquinas, áreas de atendimento ao cliente, áreas de armazenagem de materiais, corredores, banheiros, refeitórios e divisórias internas, além de padrões e fluxos de trabalho
<b>Inauguração da franquia</b>	O evento de inauguração proporciona divulgação na mídia, reforçando a imagem da marca,
	além de informar a comunidade a abertura da nova loja
<b>Cláusulas do contrato</b>	O contrato de franquia empresarial define, entre outros aspectos, direitos e deveres de
	franqueador e franqueado, duração do contrato, território de atuação do franqueado, proteção de propriedade intelectual e taxas a serem pagas pelo franqueado ao franqueador
<b>Consultoria de campo</b>	Trata-se de um sistema desenvolvido no qual um representante do franqueador visita regularmente a franquia para fiscalizar, acompanhar e orientar o franqueado. Muitas dúvidas 53
<b>Suporte técnico</b>	podem ser dirimidas pela internet, pelo telefone ou mesmo por consultas pessoais do franqueado na sede do franqueador
<b>Manuais de operações</b>	Descrição detalhada de rotinas e procedimentos diários a serem seguidos pelo franqueado, incluindo os padrões de atendimento e relatórios de acompanhamento

<b>Assistência em propaganda</b>	Propaganda é uma forma paga de representação interpessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado
<b>Material promocional</b>	Material promocional é qualquer material que tem o objetivo de promover a imagem da rede. São exemplos: cartões de visita, folders explicativos, brindes, entre outros
<b>Acesso</b>	O acesso envolve as expectativas do franqueado por contato fácil e possibilidade de aproximação com o franqueador, pessoalmente, por telefone, e-mail ou outro meio de Comunicação
<b>Competência</b>	Significa dispor de habilidades e dos conhecimentos necessários para realizar suas funções
<b>Honestidade</b>	É a qualidade de ser verdadeiro; não mentir, não fraudar, não enganar
<b>Missão</b>	O conceito do negócio está contido na missão da empresa. A missão é usada para determinar em quais mercados a empresa deve operar e que tipo de problemas deve resolver
<b>Taxa de franquia</b>	Taxa paga na assinatura do contrato de franquia
<b>Royalties</b>	Percentual pago ao franqueador como contrapartida do uso da marca e direito ao suporte técnico
<b>Identidade visual</b>	A identidade visual da franquia refere-se ao uso da marca e símbolos do franqueador, como logomarcas, incluindo a papelaria, isto é, envelopes, embalagens, etc
<b>Território</b>	O território corresponde ao local em que o franqueado poderá montar uma ou mais lojas e explorar a marca
<b>Auditoria de campo</b>	Em auditoria(s) de campo são verificados elementos como: uso da marca, apresentação de pessoal, layout da loja, etc

*Quadro referencial SERVFRAN*

*Fonte: Dantas (2013, p, 53)*

### 3.2 Instrumento de coleta do SERVFRAN

A coleta de dados de SERVFRAN é realizada através de um questionário que foi desenvolvido com base nos atributos dos quadros referenciais. Esse questionário é composto por doze módulos, nos quais cada questão é avaliada numa escala de zero a dez, sendo zero o grau mínimo de importância dada àquele atributo e dez o grau máximo de importância dada ao atributo em questão. Em seguida, as mesmas questões são abordadas, porém dessa vez elas são respondidas em referência ao desempenho da franquia, 10 sendo o desempenho excelente e zero, o desempenho péssimo.

O questionário foi, primeiramente, respondido pelos franqueados, os quais avaliaram a importância dos atributos, e em seguida, o desempenho de seus franqueadores e por fim, e as suas percepções em relação aos seus franqueadores. Em seguida foram utilizados os relatórios de desempenho dos franqueados feitos por seus franqueadores. Para isso, as notas, sugestões, comentários e avaliações feitas pelos franqueadores através dos relatórios foram traduzidas para o questionário a fim de avaliar a importância dada pelos franqueadores da Cacau Show para cada um dos atributos estudados, assim como suas percepções e avaliações de seus franqueados.

Tabela 5 Módulos do SERVFRAN

<b>Módulo</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Prazo</b>	<b>Quem avalia</b>	<b>O que avalia</b>
<b>1</b>	Franqueado	Curto	Franqueado	Expectativa para franqueado
<b>2</b>	Franqueado	Curto	Franqueado	Desempenho do franqueador
<b>3</b>	Ambos	Longo	Franqueado	Expectativa para franqueado
<b>4</b>	Ambos	Longo	Franqueado	Desempenho do franqueador
<b>5</b>	Franqueador	Curto	Franqueado	Expectativa para franqueador
<b>6</b>	Franqueador	Curto	Franqueado	Desempenho autoavaliação
<b>7</b>	Franqueado	Curto	Franqueador	Expectativa para franqueado
<b>8</b>	Franqueado	Curto	Franqueador	Desempenho autoavaliação
<b>9</b>	Ambos	Longo	franqueador	Expectativa para franqueador
<b>10</b>	Ambos	Longo	Franqueador	Desempenho do franqueado
<b>11</b>	Franqueador	Curto	Franqueador	Expecativa para franqueador
<b>12</b>	Franqueador	Curto	Franqueador	Desempenho do franqueado

*Referências de cada módulo do instrumento de coleta SERVFRAN*

*Fonte: Dantas (2013, p,55)*

## 4. Resultados

As perspectivas referentes ao desempenho dos franqueadores e franqueados foi coletada através do depoimento de franqueados e da análise de relatórios de *feedback* e exigências da Cacau Show, os quais foram processados pelo instrumento de coleta SERVFRAN.

O SERVFRAN é dividido em módulos, os quais comparam os aspectos mais importantes da interação entre franqueador e franqueado, mostrando suas expectativas, avaliações e autoavaliações quanto o funcionamento e desenvolvimento da franquia (DANTAS, 2013).

A fim de facilitar a análise dos dados coletados, cada módulo será equiparado a um outro módulo com as mesmas questões, porém com perspectivas e/ou avaliadores diferentes.

### 4.1 Perspectiva do franqueado nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo

A primeira análise é referente ao módulo 1, o qual avalia a importância dos atributos apresentados para o franqueado e o módulo 2, que avalia o desempenho do franqueador nestes mesmos atributos. Ambos os módulos usam a perspectiva do franqueado nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo.

Como se observa na tabela 7 que dispõe as mesmas questões lado a lado para que as notas possam ser facilmente avaliadas, as questões do primeiro bloco referem-se à importância dada pelo franqueado ao quesito, e o segundo a avaliação dada ao franqueador.

Tabela 6 Notas dos módulos 1 e 2

Módulo 1		Módulo 2	
Pergunta	Resposta	Pergunta	Resposta
1	10	21	8
2	10	22	6
3	10	23	7
4	10	24	9
5	10	25	10
6	10	26	10
7	10	27	9
8	9	28	10
9	10	29	10
10	6	30	4
11	10	31	9
12	10	32	10
13	8	33	6
14	8	34	6
15	8	35	4
16	8	36	9
17	9	37	10
18	8	38	9
19	9	39	9
20	8	40	7

*Notas módulos 1 e 2 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Como se observa, na maioria dos quesitos obteve-se uma nota elevada para a importância, demonstrando serem aspectos de grande relevância no ponto de vista dos franqueados. Entretanto, nota-se que as avaliações dadas para os seus franqueadores, em maioria, foram um pouco abaixo da nota dada a importância daquele quesito. Dessa forma, podemos concluir que embora as avaliações sejam positivas, ainda há espaço para melhorias de uma forma geral nos treinamentos e apoio dado aos franqueados.

Fugindo um pouco desse padrão, pode-se destacar as questões 10 e 30, as quais tratam do apoio oferecido pelo franqueador na inauguração da franquia. Como

é visto na tabela, esse quesito teve nota 6 dada para a importância e uma nota ainda mais baixa igual a 4 para a avaliação da franquia. Segundo os franqueados, a rede de franquia não oferece um apoio ou acompanhamento específico dirigido a inauguração da loja, a qual fica sob total responsabilidade do franqueado.

O mesmo ocorreu em relação as questões 13 e 33, referentes aos procedimentos de insumos e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador. A importância para esse quesito recebeu nota 8 e foi avaliada com nota 6, o que foi justificado pela autonomia dada aos franqueados para esse quesito.

Por fim temos uma discrepância entre as questões 15 e 35, as quais tratam da facilidade no financiamento da franquia por meio de parcerias entre franqueador e bancos que facilitem o acesso do franqueado ao financiamento e teve sua importância avaliada com nota 8 e uma nota de apenas 4 dada ao franqueador. Isso ocorreu, pois a rede franquia apresenta uma resistência quanto a facilitação de tal financiamento.

## 4.2 Perspectiva do franqueado nas dimensões e atributos no relacionamento de longo prazo

A próxima comparação é entre os módulos 3 e módulo 4, que também avaliam respectivamente a importância dos atributos para o franqueado e o desempenho do franqueador nesses mesmos atributos, porém agora analisando as dimensões e atributos no relacionamento a longo prazo.

Tabela 7 Notas dos módulos 3 e 4

<b>Módulo 3</b>		<b>Módulo 4</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>41</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>9</b>
<b>42</b>	<b>10</b>	<b>49</b>	<b>10</b>
<b>43</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>9</b>
<b>44</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>9</b>
<b>45</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>10</b>

<b>46</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>0</b>
<b>47</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>9</b>

*Notas módulos 3 e 4 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Como mostra a tabela 8, as notas dadas para esses blocos foram bastante homogêneas, apresentando uma discrepância apenas nas questões 46 e 53, as quais tratam da disponibilidade do franqueador para fazer ajustes no contrato de franquia em face de circunstâncias especiais. A nota dada para a importância do atributo foi 8, o que mostra um interesse por esse tipo de serviço por parte dos franqueados. Entretanto, o franqueador obteve nota 0, demonstrando a inflexibilidade da rede de franquia em relação a ajustes no seu contrato de franquia.

#### 4.3 Perspectiva autoavaliativa do franqueado sobre seu franqueador nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo.

Em seguida é equiparado o módulo 5, avaliando a importância que o franqueado pensa que o seu franqueador confere aos tais atributos, com o módulo 6, que é a autoavaliação do desempenho do franqueado para os mesmos atributos.

Tabela 8 Notas dos módulos 5 e 6

<b>Módulo 5</b>		<b>Módulo 6</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>55</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>10</b>
<b>56</b>	<b>10</b>	<b>68</b>	<b>10</b>
<b>57</b>	<b>10</b>	<b>69</b>	<b>10</b>
<b>58</b>	<b>8</b>	<b>70</b>	<b>8</b>
<b>59</b>	<b>10</b>	<b>71</b>	<b>10</b>
<b>60</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>10</b>
<b>61</b>	<b>10</b>	<b>73</b>	<b>10</b>
<b>62</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>10</b>
<b>63</b>	<b>10</b>	<b>75</b>	<b>10</b>

<b>64</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>9</b>
<b>65</b>	<b>10</b>	<b>77</b>	<b>10</b>
<b>66</b>	<b>10</b>	<b>78</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 5 e 6 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Os blocos acima também obtiveram notas bastante altas e homogêneas para praticamente todos os atributos apresentados, implicando em um grande compromisso demonstrado pelo franqueador e uma autoavaliação positiva dos franqueados.

Uma única discrepância, embora pequena, foi detectada nesse bloco, referentes as questões 58 e 70 que tratam do cumprimento por parte do franqueado do treinamento ministrado pelo franqueador quanto a administração de recursos humanos. As notas para ambas avaliações foi 8, o que foi explicado pela grande importância e foco dada a parte de vendas em detrimento a administração dos recursos humanos.

#### 4.4 Perspectiva do franqueador nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo

A próxima comparação é entre o módulo 7, o qual retrata a importância dos atributos do relacionamento franqueador-franqueado na perspectiva agora do franqueador e o módulo 8, que é a avaliação do desempenho do franqueado feita por seu franqueador.

Tabela 9 Notas dos módulos 7 e 8

<b>Módulo 7</b>		<b>Módulo 8</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>79</b>	<b>10</b>	<b>91</b>	<b>10</b>
<b>80</b>	<b>10</b>	<b>92</b>	<b>10</b>
<b>81</b>	<b>10</b>	<b>93</b>	<b>10</b>

<b>82</b>	<b>10</b>	<b>94</b>	<b>10</b>
<b>83</b>	<b>10</b>	<b>95</b>	<b>9</b>
<b>84</b>	<b>10</b>	<b>96</b>	<b>10</b>
<b>85</b>	<b>10</b>	<b>97</b>	<b>10</b>
<b>86</b>	<b>10</b>	<b>98</b>	<b>10</b>
<b>87</b>	<b>10</b>	<b>99</b>	<b>10</b>
<b>88</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>
<b>89</b>	<b>10</b>	<b>101</b>	<b>10</b>
<b>90</b>	<b>10</b>	<b>102</b>	<b>9</b>

*Notas módulos 7 e 8 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Esses blocos apresentaram notas muito altas e extremante homogêneas, o que pode ser facilmente explicado, pois a rede de franquia obviamente vai agregar um alto grau de importância para os atributos que ela cobra de seus franqueados. Assim como os franqueados precisam seguir rígida e responsavelmente as exigências feitas pelo franqueador a fim de dar continuidade a essa parceria.

#### 4.5 Perspectiva do franqueador nas dimensões e atributos no relacionamento de longo prazo

Nos módulos 9 e 10 é possível comparar a importância que os atributos do relacionamento do franqueador-franqueado de longo prazo têm para o franqueador e o desempenho do franqueado para essas mesmas questões.

Tabela 10 Notas dos módulos 9 e 10

<b>Módulo 9</b>		<b>Módulo 10</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>103</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>10</b>
<b>104</b>	<b>10</b>	<b>111</b>	<b>10</b>
<b>105</b>	<b>10</b>	<b>112</b>	<b>8</b>
<b>106</b>	<b>10</b>	<b>113</b>	<b>10</b>
<b>107</b>	<b>10</b>	<b>114</b>	<b>10</b>

<b>108</b>	<b>7</b>	<b>115</b>	<b>7</b>
<b>109</b>	<b>10</b>	<b>116</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 9 e 10 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Nesses blocos, assim como nos anteriores, podemos notar que a rede de franquia implica um grau muito alto de importância para os atributos que ela impõe à seus franqueados e os franqueados apresentam também uma avaliação positiva a fim de manter sua parceria com a rede saudável.

O único ponto que apresenta uma nota mais baixa é em relação a disponibilidade do franqueado estar disposto a fazer ajustes no contrato de franquia em face a circunstâncias especiais, que recebeu nota 7 em ambas as avaliações. Como pode ser notado mais uma vez, o franqueador, assim como não demonstra flexibilidade para mudanças no contrato, também não confere um nível tão alto de importância a esse quesito.

#### 4.6 Perspectiva autoavaliativa do franqueador sobre o franqueado nas dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo

Temos então a comparação entre o módulo 11, avaliando a importância que o franqueador supõe que seu franqueado confere a atributos de curto prazo, e o módulo 12, que é a autoavaliação do franqueador para esses mesmos atributos.

Tabela 11 Notas dos módulos 11 e 12

<b>Módulo 11</b>		<b>Módulo 12</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>117</b>	<b>10</b>	<b>137</b>	<b>10</b>
<b>118</b>	<b>10</b>	<b>138</b>	<b>10</b>
<b>119</b>	<b>10</b>	<b>139</b>	<b>10</b>
<b>120</b>	<b>10</b>	<b>140</b>	<b>10</b>
<b>121</b>	<b>10</b>	<b>141</b>	<b>10</b>

<b>122</b>	<b>8</b>	<b>142</b>	<b>10</b>
<b>123</b>	<b>8</b>	<b>143</b>	<b>10</b>
<b>124</b>	<b>8</b>	<b>144</b>	<b>10</b>
<b>125</b>	<b>8</b>	<b>145</b>	<b>10</b>
<b>126</b>	<b>8</b>	<b>146</b>	<b>8</b>
<b>127</b>	<b>10</b>	<b>147</b>	<b>10</b>
<b>128</b>	<b>10</b>	<b>148</b>	<b>10</b>
<b>129</b>	<b>10</b>	<b>149</b>	<b>10</b>
<b>130</b>	<b>10</b>	<b>150</b>	<b>10</b>
<b>131</b>	<b>10</b>	<b>151</b>	<b>8</b>
<b>132</b>	<b>10</b>	<b>152</b>	<b>10</b>
<b>133</b>	<b>8</b>	<b>153</b>	<b>10</b>
<b>134</b>	<b>8</b>	<b>154</b>	<b>10</b>
<b>135</b>	<b>8</b>	<b>155</b>	<b>10</b>
<b>136</b>	<b>10</b>	<b>156</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 1 1e 12 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

A partir da avaliação desses blocos pode-se notar que, mesmo com uma regularidade das notas, os atributos relacionados á escolha e montagem da parte física da loja, como layout, ponto comercial, equipamento, inauguração, manuais, material promocional, etc obtiveram notas um pouco mais baixas em relação aos demais atributos. O que pode ser explicado por uma possível autonomia previamente demonstrada pelos franqueados na escolha desses atributos.

#### 4.7 Comparação entre a importância conferida as dimensões e atributos de curto prazo (franqueados)

Essa análise compara o módulo 1, que trata da importância conferida pelos franqueados para cada atributo, com o módulo 2, o qual corresponde á importância que o franqueador julga seu franqueado conferir.

Tabela 12 Notas dos módulos 1 e 11

<b>Módulo 1</b>		<b>Módulo 11</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>117</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>10</b>	<b>118</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>10</b>	<b>119</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>10</b>	<b>120</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>10</b>	<b>121</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>10</b>	<b>122</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>10</b>	<b>123</b>	<b>8</b>
<b>8</b>	<b>9</b>	<b>124</b>	<b>8</b>
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>125</b>	<b>8</b>
<b>10</b>	<b>6</b>	<b>126</b>	<b>8</b>
<b>11</b>	<b>10</b>	<b>127</b>	<b>10</b>
<b>12</b>	<b>10</b>	<b>128</b>	<b>10</b>
<b>13</b>	<b>8</b>	<b>129</b>	<b>10</b>
<b>14</b>	<b>8</b>	<b>130</b>	<b>10</b>
<b>15</b>	<b>8</b>	<b>131</b>	<b>10</b>
<b>16</b>	<b>8</b>	<b>132</b>	<b>10</b>
<b>17</b>	<b>9</b>	<b>133</b>	<b>8</b>
<b>18</b>	<b>8</b>	<b>134</b>	<b>8</b>
<b>19</b>	<b>9</b>	<b>135</b>	<b>8</b>
<b>20</b>	<b>8</b>	<b>136</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 1 e 11 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Como podemos analisar na tabela 13, a importância que o franqueador pensa que seu franqueado dá para cada atributo é realmente bem próxima à importância que os franqueados realmente conferem aos atributos em questão. Há, porém, uma leve discrepância nos quesitos envolvendo escolha do ponto comercial, abastecimento de insumos e financiamentos.

#### 4.8 Comparação do desempenho do franqueador

Essa análise compara o módulo 2, que é a avaliação do franqueador feita pelo seu franqueado e o módulo 12, que consiste na autoavaliação do franqueadores nesses mesmos atributos de curto prazo.

Tabela 13 Notas dos módulos 2 e 12

<b>Módulo 2</b>		<b>Módulo 12</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
21	8	137	10
22	6	138	10
23	7	139	10
24	9	140	10
25	10	141	10
26	10	142	10
27	9	143	10
28	10	144	10
29	10	145	10
30	4	146	8
31	9	147	10
32	10	148	10
33	6	149	10
34	6	150	10
35	4	151	8
36	9	152	10
37	10	153	10
38	9	154	10
39	9	155	10
40	7	156	10

*Notas módulos 2 e 12 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Como notado na tabela, as notas dadas ao franqueador pelo franqueado são, de uma forma geral um pouco mais baixas do que as dadas na autoavaliação, o que mostra que mesmo a franquia obtendo sucesso, ainda existe lugar para melhorias serem trabalhadas.

Os atributos que mostraram um maior potencial para trabalhar melhorias foram os relacionados ao apoio a inauguração de lojas e quanto a facilidade no financiamento da franquia por meio de parcerias entre franqueador e bancos.

#### 4.9 Comparação entre a importância conferida as dimensões e atributos de curto prazo (franqueador)

Essa análise compara o módulo 7, que trata da importância conferida pelos franqueados para cada atributo, com o módulo 5, o qual corresponde á importância que o franqueado julga seu franqueador conferir.

Tabela 14 Notas dos módulos 7 e 5

<b>Módulo 7</b>		<b>Módulo 5</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>79</b>	<b>10</b>	<b>55</b>	<b>10</b>
<b>80</b>	<b>10</b>	<b>56</b>	<b>10</b>
<b>81</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>10</b>
<b>82</b>	<b>10</b>	<b>58</b>	<b>8</b>
<b>83</b>	<b>10</b>	<b>59</b>	<b>10</b>
<b>84</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>10</b>
<b>85</b>	<b>10</b>	<b>61</b>	<b>10</b>
<b>86</b>	<b>10</b>	<b>62</b>	<b>10</b>
<b>87</b>	<b>10</b>	<b>63</b>	<b>10</b>
<b>88</b>	<b>10</b>	<b>64</b>	<b>10</b>
<b>89</b>	<b>10</b>	<b>65</b>	<b>10</b>
<b>90</b>	<b>10</b>	<b>66</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 7 e 5 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Na comparação dos blocos acima é notada quase que total homogeneidade entre a importância dada para os atributos descritos nas seguintes questões pelos franqueados e a importância que imaginam que seu franqueador confere a esses

mesmos atributos. Pode-se então, notar que há uma afinidade de opiniões entre o franqueador e o franqueado no ponto de vista do franqueado.

#### 4.10 Comparação do desempenho do franqueado

Essa análise compara o módulo 8, que é a avaliação do franqueado feita pelo seu franqueador e o módulo 6, que consiste na autoavaliação do franqueados nesses mesmos atributos de curto prazo.

Tabela 15 Notas dos módulos 8 e 6

<b>Módulo 8</b>		<b>Módulo 6</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>91</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>10</b>
<b>92</b>	<b>10</b>	<b>68</b>	<b>10</b>
<b>93</b>	<b>10</b>	<b>69</b>	<b>10</b>
<b>94</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>8</b>
<b>95</b>	<b>9</b>	<b>71</b>	<b>10</b>
<b>96</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>10</b>
<b>97</b>	<b>10</b>	<b>73</b>	<b>10</b>
<b>98</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>10</b>
<b>99</b>	<b>10</b>	<b>75</b>	<b>10</b>
<b>100</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>9</b>
<b>101</b>	<b>10</b>	<b>77</b>	<b>10</b>
<b>102</b>	<b>9</b>	<b>78</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 8 e 6 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Como notado na tabela acima, as notas dadas ao franqueado pelo franqueador são, de uma forma geral, bastante homogêneas comparadas as notas dadas na autoavaliação, o que mostra que os franqueadores estão conseguindo demonstrar a seu franqueado o nível de desempenho que acreditam estar disseminando.

#### 4.11 Comparação dos atributos de longo prazo

Essa análise compara o módulo 3, que avalia a importância conferida pelos franqueados para cada atributo, com o módulo 9, o qual corresponde à importância que o franqueador confere a cada um dos mesmos atributos a longo prazo.

Tabela 16 Notas dos módulos 3 e 9

<b>Módulo 3</b>		<b>Módulo 9</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>41</b>	<b>10</b>	<b>103</b>	<b>10</b>
<b>42</b>	<b>10</b>	<b>104</b>	<b>10</b>
<b>43</b>	<b>10</b>	<b>105</b>	<b>10</b>
<b>44</b>	<b>10</b>	<b>106</b>	<b>10</b>
<b>45</b>	<b>10</b>	<b>107</b>	<b>10</b>
<b>46</b>	<b>8</b>	<b>108</b>	<b>7</b>
<b>47</b>	<b>10</b>	<b>109</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 3 e 9 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

A comparação entre a importância dada aos atributos de longo prazo mostra-se extremamente equilibrada, assim como alta entre a opinião de franqueador e franqueado. Tal alinhamento entre as opiniões de ambas as partes facilita a interação entre franqueador e franqueado, ao mesmo tempo que possibilita que haja uma parceria onde ambos tenham as mesmas ideias.

#### 4.12 Comparação entre o desempenho do franqueador e do franqueado

Essa análise compara o módulo 4, que é a avaliação do desempenho do franqueador feita pelo seu franqueado e o módulo 10, que consiste na avaliação do

desempenho do franqueado feita por seu franqueador nesses mesmos atributos de longo prazo.

Tabela 17 Notas dos módulos 4 e 10

<b>Módulo 4</b>		<b>Módulo 10</b>	
<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>48</b>	<b>9</b>	<b>110</b>	<b>10</b>
<b>49</b>	<b>10</b>	<b>111</b>	<b>10</b>
<b>50</b>	<b>9</b>	<b>112</b>	<b>8</b>
<b>51</b>	<b>9</b>	<b>113</b>	<b>10</b>
<b>52</b>	<b>10</b>	<b>114</b>	<b>10</b>
<b>53</b>	<b>0</b>	<b>115</b>	<b>7</b>
<b>54</b>	<b>9</b>	<b>116</b>	<b>10</b>

*Notas módulos 4 e 10 do SERVFRAN*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

A avaliação de franqueadores por franqueador e vice e versa, de uma forma geral, apresentou-se muito equilibrada e homogênea, mostrando que franqueadores e franqueados estão em sintonia não só em relação a como eles próprios acreditam estar desempenhando-se, mas também em como um julga o outro estar trabalhando.

O único quesito que mostra uma grande e notável discrepância, tanto em relação às notas dadas as demais questões como em relação à nota dada a avaliação de seu sócio, é o atributo que trata da disponibilidade do franqueador para fazer ajustes em seu contrato em circunstâncias especiais, que na opinião do franqueado é nula. Já quando perguntado ao franqueador quanto à disponibilidade do franqueado de fazer ajustes no contrato em circunstâncias especiais, a nota conferida foi 7. Temos ai um impasse nas opiniões de franqueador e franqueado.

## 5 Conclusão

A partir da análise das tabelas de respostas é possível notar que a grande maioria dos quesitos obtiveram uma nota muito alta em relação a sua importância, tanto para os franqueadores quanto para os franqueados. O que comprova que os aspectos abordados no questionário são de grande relevância no ponto de vista dos franqueados, assim como para os franqueadores.

Os blocos, de uma forma geral, obtiveram notas bastante homogêneas para praticamente todos os atributos apresentados, implicando em um grande compromisso demonstrado por ambas as partes. Isso pode ser facilmente explicado, pois a rede de franquia obviamente vai agregar um alto grau de importância para os atributos que ela cobra de seus franqueados. Assim como os franqueados precisam seguir rígida e responsabilmente as exigências feitas pelo franqueador a fim de dar continuidade a essa parceria com sucesso.

Entretanto, algumas questões abordadas no questionário fogem um pouco desse padrão exemplar. Pode-se destacar as questões que tratam do apoio oferecido pelo franqueador na inauguração da franquia. Segundo os franqueados, a rede de franquia não oferece um apoio ou acompanhamento específico dirigido à inauguração da loja, a qual fica sob total responsabilidade do franqueado.

Também devem ser citadas as questões referentes aos procedimentos de insumos e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador. A importância abaixo da média dada para esse quesito o que foi justificado pela autonomia dada aos franqueados para esse atributo.

Outra grande discrepância analisada foi entre as questões que tratam da facilidade no financiamento da franquia por meio de parcerias entre franqueador e bancos que facilitem o acesso do franqueado ao financiamento. A rede de franquia apresenta uma resistência quanto à facilitação de tal financiamento, enquanto os franqueados demonstram um interesse nesse por esse tipo de parceria para financiamentos.

Por fim, é apresentada uma discrepância nas questões que abordam a disponibilidade do franqueador para fazer ajustes no contrato de franquia em face de circunstâncias especiais. Tal desequilíbrio de notas mostra um interesse por esse

tipo de serviço por parte dos franqueados. Entretanto, o franqueador demonstra uma inflexibilidade por parte da rede de franquias em relação a ajustes no seu contrato.

Nota-se então, que as avaliações dadas pelos franqueadores para seus franqueados que estavam ligeiramente abaixo da nota dada à importância daquele quesito, de uma forma geral, referem-se a quesitos envolvendo escolha do ponto comercial, abastecimento de insumos e financiamentos e atributos relacionados à escolha e montagem da parte física da loja, como layout, ponto comercial, equipamento, inauguração, manuais, material promocional, etc. O que pode ser explicado por uma possível autonomia previamente demonstrada ou desejada pelos franqueados na escolha desses atributos.

Já em relação às avaliações feitas pelos franqueados sobre o desempenho de seus franqueados que estavam ligeiramente abaixo da nota dada à importância daquele quesito, de uma forma geral, não envolvem os mesmos atributos. Os pontos que mostraram um maior potencial para trabalhar melhorias foram os relacionados ao apoio à inauguração de lojas, disponibilidade de mudanças no contrato em circunstâncias especiais e quanto a facilidade no financiamento da franquias por meio de parcerias entre franqueador e bancos.

Em relação ao alinhamento das expectativas dos franqueadores e franqueados, a rede Cacau Show tem apresentado um alto nível de congruência entre as expectativas e opiniões dos envolvidos na parceria. Isso é comprovado a partir da comparação entre a importância dada aos atributos de longo prazo, as quais mostram-se extremamente equilibradas, assim como altas entre a opinião de franqueador e franqueado. Tal alinhamento entre as opiniões de ambas as partes facilita a interação entre franqueador e franqueado, ao mesmo tempo que possibilita que haja uma parceria onde ambos tenham os mesmos ideias.

Como visto nos quadros, o alinhamento das expectativas entre franqueadores e franqueados mostrou-se positivo. Ao observarmos os atributos que foram considerados no questionário para mensurar tal alinhamento, nota-se que são, em grande maioria, relacionados ao treinamento, apoio e acompanhamento dado pelo franqueador. Dessa forma, podemos concluir que o tempo destinado ao treinamento específico dado pelo franqueador, juntamente com o comprometimento tanto do franqueador com o apoio e monitoramento dado pelo franqueador, quanto o

comprometimento do franqueado para adaptar-se e cumprir as expectativas contribuem de forma muito positiva para esse alinhamento. Pode-se então, apontar esse treinamento e acompanhamento resultante em grande alinhamento como um ponto de conveniência a vinculação a uma rede de franquias.

Por outro lado, as questões que abordavam temas sobre a flexibilidade e disponibilidade a mudanças, mostrara-se desfavoráveis no ponto de vista dos franqueados. Tais restrições delimitam o poder de decisão dos franqueados, os quais não possuem a mesma autonomia, da qual empreendedores independentes desfrutam. Essa dependência e limitação da autonomia dos franqueados em seu próprio negócio pode ser apontada como um ponto negativo da associação a uma franquia para o franqueado.

## Referências

Apêndice A – Questionário. Disponível em

<[http://www.pos.unp.br/administracao/dissertacoes\\_2013/SERVFRAN%20UM%20MODELO%20DE%20%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DO%20RELACIONAMENTO%20FRANQUEADORFRANQUEADO%20COM%20%20BASE\\_20130731102232430.pdf](http://www.pos.unp.br/administracao/dissertacoes_2013/SERVFRAN%20UM%20MODELO%20DE%20%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DO%20RELACIONAMENTO%20FRANQUEADORFRANQUEADO%20COM%20%20BASE_20130731102232430.pdf)>. Acesso em 10 de maio 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS. Setor de franquias cresce mais do que o esperado em 2009. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=10&codC=976>>. Acesso em: 18 maio 2010.

Cacau Show. Disponível em: < <http://www.suafranquia.com/historias/cacau-show.html>> Acesso em 4 de abril 2015.

Cartilha, o que é franquia?. MDIC, 2005.

CASAS, A.L. Administração de marketing. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

COBRA, MARCOS. Administração de marketing no Brasil. 3.ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2009.

DANTAS, M. SERVFRAN: um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço. Natal - RN: UNP, 2013 Monografia de pós graduação. Disponível em:

<[http://www.pos.unp.br/administracao/dissertacoes\\_2013/SERVFRAN%20UM%20MODELO%20DE%20%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DO%20RELACIONAMENTO%20FRANQUEADORFRANQUEADO%20COM%20%20BASE\\_20130731102232430.pdf](http://www.pos.unp.br/administracao/dissertacoes_2013/SERVFRAN%20UM%20MODELO%20DE%20%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DO%20RELACIONAMENTO%20FRANQUEADORFRANQUEADO%20COM%20%20BASE_20130731102232430.pdf)>. Acesso em 10 de maio 2015.

DIAS, S. Gestão de marketing. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010

Franchising cresce 9,3% de acordo com Pesquisa de Desempenho do 3º trimestre. Disponível em: < <http://www.abf.com.br/franchising-cresce-93-de-acordo-com-pesquisa-de-desempenho-do-3o-trimestre/>> Acesso em 4 de abril 2015.

GRANDE, I. Marketing cross-cultural. 1.ed. São Paulo: Thomson, 2007.

JAMBEIRO, L. As vantagens competitivas e as franquias de alimentação: um estudo de caso da Subway. Salvador - BA: UFB, 2008. MONOGRAFIA de graduação.

Disponível em

<<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/12988/1/LUA%20SERRA%20JAMBEIRO.pdf>>. Acesso em 12 de maio 2015.

KOTLER, P; KELLER, K. Administração de marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Princípios do marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MADRUGA, R. et. al. Administração de marketing no mundo contemporâneo. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARICATO, Percival. Franquias. Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: Senac, 2006. 285p.

NEVES, M.F. Planejamento e gestão estratégica de marketing. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

NICKELS, W.; WOOD, M. Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

ORTIGOZA, Sílvia Aparecida Guarnieri. As franquias e as novas estratégias do comércio urbano no Brasil. 1996. 180 f. Dissertação - (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências e Ciências Exatas, 1996. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/95572>> Acesso em 26 de abril 2015.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHA, F. B. Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2010 Monografia de pós graduação. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO687.pdf>>. Acesso em 12 de maio 2015.

STANTON, W. Fundamental of Marketing. 3.ed. Estados Unidos: McGraw-Hill, 1971.

SERRENTINO, A. et al. Mercado & consumo: O presente e o futuro no varejo volume 2. 1. ed. São Paulo: GS&M, 2009.

Sobre a Cacau Show. Disponível em: <[www.cacaushow.com.br/sobreacacaushow](http://www.cacaushow.com.br/sobreacacaushow)>

VANCE, P. S; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. Revista de Administração, v. 43, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4401/franquia-empresarial--um-estudo-das-caracteristicas-do-relacionamento-entre-franqueadores-e-franqueados-no-brasil>>. Acesso em 2 de junho 2015.

WILKINSON, Ian F. Toward a theory of structural change and evolution in marketing channels. Journal of Macromarketing, v.10, n. 2, 1990.

## APÊNDICE A – Questionário

### MÓDULO I - RESPONDA A IMPORTÂNCIA QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o grau de IMPORTÂNCIA de cada um dos atributos. Este módulo não avalia o desempenho do seu franqueador, mas a importância que você atribui a cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica importância máxima. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual a IMPORTÂNCIA que você atribui à (ao):

**1. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao atendimento ao cliente** \*Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção(solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**2. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração financeira** \*A administração financeira tem como propósito assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, tanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas. O administrador financeiro deve gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa

**3. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração de recursos humanos** \*A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o

aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**4. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à gestão de operações** \*A gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico de recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus cliente.

**5. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao marketing** \*Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

**6. Apoio oferecido pelo franqueador na análise da viabilidade da implantação da franquia (análise da viabilidade de projeto)** \*A avaliação de projetos de investimento comumente envolve um conjunto de técnicas que buscam estabelecer parâmetros de sua viabilidade. Frequentemente esses parâmetros são expressos pelo Payback (prazo de retorno do investimento inicial) ou Valor Presente Líquido (VPL, resultado dos fluxos de caixas, descontados a data zero pelo custo de capital d projeto e subtraído do investimento inicial)

**7. Apoio oferecido pelo franqueador na escolha do ponto comercial** \*A opinião do franqueador sobre a escolha do ponto leva em consideração aspectos como: acesso, estacionamento, zona, densidade populacional, renda, concorrência, limpeza, nível de ruído, visibilidade e fluxo de veículos e/ou pessoas

**8. Apoio oferecido pelo franqueador no planejamento do layout da unidade franqueada** \*O planejamento de instalações significa projetar detalhadamente a localização de todos os recursos disponíveis, tais como: máquinas, áreas de atendimento ao cliente, áreas de armazenagem de materiais, corredores, banheiros, refeitórios e divisórias internas, além de padrões e fluxos de trabalho

**9. Apoio oferecido pelo franqueador na compra de equipamentos para a franquia** \*Assistência prestada pelo franqueador na compra de equipamentos a serem utilizados pelo franqueado

**10. Apoio oferecido pelo franqueador na inauguração da franquia** \*O evento de inauguração proporciona divulgação na mídia, reforçando a imagem da marca, além de informar a comunidade a abertura da nova loja

**11. Clareza e completude das informações/esclarecimentos prestados pelo franqueador ao franqueado quanto às cláusulas do contrato de franquia** \*O contrato de franquia empresarial define, entre outros aspectos, direitos e deveres de franqueador e franqueado, duração do contrato, território de atuação do franqueado, proteção de propriedade intelectual e taxas a serem pagas pelo franqueado ao franqueador

**12. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado do franqueador \***

**13. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador \***

**14. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado diretamente de fornecedores licenciados pelo franqueador \***

**15. Facilidade no financiamento da franquia por meio de parcerias entre franqueador e bancos que facilitem o acesso do franqueado ao financiamento \***

**16. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado para questões rotineiras através de consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica)** \*Trata-se de um sistema desenvolvido no qual um representante do franqueador visita regularmente a franquia para fiscalizar, acompanhar e orientar o franqueado. Muitas dúvidas podem ser dirimidas pela internet, pelo telefone ou mesmo por consultas pessoais do franqueado na sede do franqueador

**17. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado através de manuais de operações** \*Descrição detalhada de rotinas e procedimentos diários a serem

seguidos pelo franqueado, incluindo os padrões de atendimento e relatórios de acompanhamento

**18. Assistência em propaganda prestada pelo franqueador ao franqueado**

\*Propaganda é uma forma paga de representação interpessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado

**19. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado quanto ao fornecimento/desenvolvimento de material promocional**

\*Material promocional é qualquer material que tem o objetivo de promover a imagem da rede. São exemplos: cartões de visita, folders explicativos, brindes, entre outros

**20. Facilidade no contato entre franqueado e franqueador**

\*O acesso envolve as expectativas do franqueado por contato fácil e possibilidade de aproximação com o franqueador, pessoalmente, por telefone, e-mail ou outro meio de comunicação

**MÓDULO II - AVALIE O DESEMPENHO DO SEU FRANQUEADOR**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o DESEMPENHO do seu franqueador em um conjunto de atributos. O valor 0(ZERO) significa que o seu franqueador tem um péssimo desempenho no atributo analisado, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica um excelente desempenho. Considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), como você avalia o DESEMPENHO do seu franqueador em relação à(ao):

**21. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao atendimento ao cliente**

\* Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**22. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração financeira**

\* A administração financeira tem como propósito assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, tanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das

empresas. O administrador financeiro deve gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa

**23. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração de recursos humanos** \* A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**24. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à gestão de operações** \* A gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico de recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus cliente.

**25. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao marketing** \* Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

**26. Apoio oferecido pelo franqueador na análise da viabilidade da implantação da franquia (análise da viabilidade de projeto)** \* A avaliação de projetos de investimento comumente envolve um conjunto de técnicas que buscam estabelecer parâmetros de sua viabilidade. Frequentemente esses parâmetros são expressos pelo Payback (prazo de retorno do investimento inicial) ou Valor Presente Líquido (VPL, resultado dos fluxos de caixas, descontados a data zero pelo custo de capital d projeto e subtraído do investimento inicial)

**27. Apoio oferecido pelo franqueador na escolha do ponto comercial** \* A opinião do franqueador sobre a escolha do ponto leva em consideração aspectos como: acesso, estacionamento, zona, densidade populacional, renda, concorrência, limpeza, nível de ruído, visibilidade e fluxo de veículos e/ou pessoas

**28. Apoio oferecido pelo franqueador no planejamento do layout da unidade franqueada** \* O planejamento de instalações significa projetar detalhadamente a localização de todos os recursos disponíveis, tais como: máquinas, áreas de

atendimento ao cliente, áreas de armazenagem de materiais, corredores, banheiros, refeitórios e divisórias internas, além de padrões e fluxos de trabalho

**29. Apoio oferecido pelo franqueador na compra de equipamentos para a franquia** \* Assistência prestada pelo franqueador na compra de equipamentos a serem utilizados pelo franqueado

**30. Apoio oferecido pelo franqueador na inauguração da franquia** \* O evento de inauguração proporciona divulgação na mídia, reforçando a imagem da marca, e comunica aos possíveis clientes a abertura da nova loja

**31. Clareza e completude das informações/esclarecimentos prestados pelo franqueador ao franqueado quanto às cláusulas do contrato de franquia** \*

**32. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado do franqueador** \*

**33. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador** \*

**34. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado diretamente de fornecedores licenciados pelo franqueador** \*

**35. Facilidade no financiamento da franquia por meio de parcerias entre franqueador e bancos que facilitem o acesso do franqueado ao financiamento** \*

**36. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado para questões rotineiras através de consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica)** \* Trata-se de um sistema desenvolvido no qual um representante do franqueador visita regularmente a franquia para fiscalizar, acompanhar e orientar o franqueado. Muitas dúvidas podem ser dirimidas pela internet, pelo telefone ou mesmo por consultas pessoais do franqueado na sede do franqueador

**37. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado através de manuais de operações**\* Descrição detalhada de rotinas e procedimentos diários a serem

seguidos pelo franqueado, incluindo os padrões de atendimento e relatórios de acompanhamento

**38. Assistência em propaganda prestada pelo franqueador ao franqueado \***

Propaganda é uma forma paga de representação interpessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado

**39. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado quanto ao fornecimento/desenvolvimento de material promocional \***

Material promocional é qualquer material que tenha o objetivo de promover a imagem da rede. São exemplos: cartões de visita, folders explicativos, brindes, entre outros

**40. Facilidade no contato entre franqueado e franqueador \***

**MÓDULO III - RESPONDA A IMPORTÂNCIA QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o grau de IMPORTÂNCIA de cada um dos atributos. Este módulo não avalia o desempenho do seu franqueador, mas a importância que você atribui a cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica importância máxima. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual a IMPORTÂNCIA que você atribui à (ao):

**41. Competência do franqueador \***Competência significa dispor de habilidades e dos conhecimentos necessários para realizar suas funções

**42. Honestidade do franqueador \***Honestidade é a qualidade de ser verdadeiro; não mentir, não fraudar, não enganar

**43. Franqueador buscar manter a relação com o franqueado o maior tempo possível**

**44. Franqueador não fazer algo que prejudique o franqueado \***

**45. Franqueador se preocupar com o sucesso do franqueado \***

**46. Franqueador estar disposto a fazer ajustes no contrato de franquia em face de circunstâncias especiais \***

**47. Franqueador esperar que conflitos com o franqueado sejam resolvidos de forma cooperativa, sem o uso de terceiros ou ações judiciais \***

#### **MÓDULO IV - AVALIE O DESEMPENHO DO SEU FRANQUEADOR**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o DESEMPENHO do seu franqueador em um conjunto de atributos. O valor 0(ZERO) significa que o seu franqueador tem um péssimo desempenho no atributo analisado, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica um excelente desempenho. Considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), como você avalia o DESEMPENHO do seu franqueador em relação à(ao):125

**48. Competência do franqueador \*** Competência significa dispor de habilidades e dos conhecimentos necessários para realizar suas funções

**49. Honestidade do franqueador \*** Honestidade é a qualidade de ser verdadeiro; não mentir, não fraudar, não enganar

**50. Franqueador busca manter a relação com o franqueado o maior tempo possível \***

**51. Franqueador não faz algo que prejudique o franqueado \***

**52. Franqueador se preocupa com o sucesso do franqueado \***

**53. Franqueador está disposto a fazer ajustes no contrato de franquia em face de circunstâncias especiais \***

**54. Franqueador espera que conflitos com o franqueado sejam resolvidos de forma cooperativa, sem o uso de terceiros ou ações judiciais \***

## **MÓDULO V - RESPONDA A IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ PENSA QUE O SEU FRANQUEADOR CONFERE A UM CONJUNTO DE ATRIBUTOS**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o que pensa sobre o grau de IMPORTÂNCIA que o seu franqueador confere a cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que você pensa que o atributo não tem importância para o seu franqueador, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica importância máxima. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual a IMPORTÂNCIA que você pensa que o seu franqueador atribui à(ao):

**55. Franqueado cumprir a missão da rede de franquias** \* O conceito do negócio está contido na missão da empresa. A missão é usada para determinar em quais mercados a empresa deve operar e que tipo de problemas deve resolver

**56. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao atendimento ao cliente** \* Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**57. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração financeira** \* A administração financeira tem como finalidade garantir um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Relaciona-se com a problemática da escassez de recursos, além da realidade operacional e prática da gestão financeira das organizações. O administrador financeiro precisa gerir esses recursos de maneira a assegurar a saúde financeira e econômica da organização

**58. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração de recursos humanos** \* A administração de recursos humanos é o segmento da Ciência da Administração que abrange as atividades que tem como propósito a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**59. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à gestão de operações** \* A gestão de operações está centrada no gerenciamento estratégico de recursos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus cliente.

**60. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao marketing** \* Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

**61. Realização do pagamento da taxa de franquia pelo franqueado ao franqueador** \* Taxa paga na assinatura do contrato de franquia

**62. Realização do pagamento de royalties pelo franqueado ao franqueador** \* Percentual pago ao franqueador como contrapartida do uso da marca e direito ao suporte técnico

**63. Franqueado manter sua(s) unidade(s) franqueada(s) conforme à identidade visual da franquia** \* A identidade visual da franquia refere-se ao uso da marca e símbolos do franqueador, como logomarcas, incluindo a papelaria, isto é, envelopes, embalagens, etc

**64. Franqueado atuar apenas em território acordado em contrato com o franqueador** \* O território corresponde ao local em que o franqueado poderá montar uma ou mais lojas e explorar a marca

**65. Franqueado comercializar apenas produtos e serviços autorizados pelo franqueador** \*

**66. Franqueado ser transparente em auditoria(s) de campo realizada(s) pelo franqueador na unidade franqueada** \* Em auditoria(s) de campo são verificados elementos como: uso da marca, apresentação de pessoal, layout da loja, etc.

**MÓDULO VI - AVALIE O SEU PRÓPRIO DESEMPENHO EM CADA UM DOS ATRIBUTOS (AUTOAVALIAÇÃO)**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o seu próprio DESEMPENHO em cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que você apresenta um péssimo desempenho para o atributo, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica um excelente desempenho. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual é o seu próprio desempenho em relação à (ao):

**67. Franqueado cumpre a missão da rede de franquia** \* O conceito do negócio está contido na missão da empresa. A missão é usada para determinar em quais mercados a empresa deve operar e que tipo de problemas deve resolver

**68. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao atendimento ao cliente** \* Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**69. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração financeira** \* A administração financeira tem como finalidade garantir um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Relaciona-se com a problemática da escassez de recursos, além da realidade operacional e prática da gestão financeira das organizações. O administrador financeiro precisa gerir esses recursos de maneira a assegurar a saúde financeira e econômica da organização

**70. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração de recursos humanos** \* A administração de recursos humanos é o segmento da Ciência da Administração que abrange as atividades que tem como propósito a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**71. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à gestão de operações** \* A gestão de operações está centrada no gerenciamento estratégico de recursos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua

interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus cliente

**72. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao marketing** \* Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais

**73. Realização do pagamento da taxa de franquia pelo franqueado ao franqueador** \* Taxa paga na assinatura do contrato de franquia

**74. Realização do pagamento de royalties pelo franqueado ao franqueador** \* Percentual pago ao franqueador como contrapartida do uso da marca e direito ao suporte técnico.

**75. Franqueado mantém sua(s) unidade(s) franqueada(s) conforme à identidade visual da franquia** \* A identidade visual da franquia refere-se ao uso da marca e símbolos do franqueador, como logomarcas, incluindo a papelaria, isto é, envelopes, embalagens, etc

**76. Franqueado atua apenas em território acordado em contrato com o franqueador** \* O território corresponde ao local em que o franqueado poderá montar uma ou mais lojas e explorar a marca

**77. Franqueado comercializa apenas produtos e serviços autorizados pelo franqueador** \*

**78. Franqueado é transparente em auditoria(s) de campo realizada pelo franqueador na unidade franqueada** \* Em auditoria(s) de campo são verificados elementos como: uso da marca, apresentação de pessoal, layout da loja, etc.

**MÓDULO VII - RESPONDA A IMPORTÂNCIA QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o grau de IMPORTÂNCIA de cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica importância máxima. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual a IMPORTÂNCIA que você atribui à (ao):

**79. Franqueado cumprir a missão da rede de franquia** \* O conceito do negócio está contido na missão da empresa. A missão é usada para determinar em quais mercados a empresa deve operar e que tipo de problemas deve resolver

**80. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao atendimento ao cliente** \* Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**81. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração financeira** \* A administração financeira tem como finalidade garantir um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Relaciona-se com a problemática da escassez de recursos, além da realidade operacional e prática da gestão financeira das organizações. O administrador financeiro precisa gerir esses recursos de maneira a assegurar a saúde financeira e econômica da organização

**82. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração de recursos humanos** \* A administração de recursos humanos é o segmento da Ciência da Administração que abrange as atividades que tem como propósito a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**83. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à gestão de operações** \* A gestão de operações está centrada no gerenciamento estratégico de recursos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus cliente

**84. Franqueado cumprir treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao marketing** \* Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais

**85. Realização do pagamento da taxa de franquia pelo franqueado ao franqueador** \* Taxa paga na assinatura do contrato de franquia

**86. Realização do pagamento de royalties pelo franqueado ao franqueador** \* Percentual pago ao franqueador como contrapartida do uso da marca e direito ao suporte técnico.

**87. Franqueado manter sua(s) unidade(s) franqueada(s) conforme à identidade visual da franquia** \* A identidade visual da franquia refere-se ao uso da marca e símbolos do franqueador, como logomarcas, incluindo a papelaria, isto é, envelopes, embalagens, etc

**88. Franqueado atuar apenas em território acordado em contrato com o franqueador** \* O território corresponde ao local em que o franqueado poderá montar uma ou mais lojas e explorar a marca

**89. Franqueado comercializar apenas produtos e serviços autorizados pelo franqueador** \*

**90. Franqueado ser transparente em auditoria(s) de campo realizada(s) pelo franqueador na unidade franqueada** \* Em auditoria(s) de campo são verificados elementos como: uso da marca, apresentação de pessoal, layout da loja, etc.

## **MÓDULO VIII - AVALIE O DESEMPENHO DE CADA FRANQUEADO**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o DESEMPENHO de cada franqueado em um conjunto de atributos. O valor 0(ZERO) significa que o seu franqueado tem um péssimo desempenho, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica um excelente desempenho. Na sua avaliação, considerando uma

escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual é o DESEMPENHO de cada franqueado em relação à(ao):

**91. Franqueado cumpre a missão da rede de franquia** \* O conceito do negócio está contido na missão da empresa. A missão é usada para determinar em quais mercados a empresa deve operar e que tipo de problemas deve resolver

**92. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao atendimento ao cliente** \* Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**93. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração financeira** \* A administração financeira tem como finalidade garantir um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Relaciona-se com a problemática da escassez de recursos, além da realidade operacional e prática da gestão financeira das organizações. O administrador financeiro precisa gerir esses recursos de maneira a assegurar a saúde financeira e econômica da organização

**94. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à administração de recursos humanos** \* A administração de recursos humanos é o segmento da Ciência da Administração que abrange as atividades que tem como propósito a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**95. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto à gestão de operações** \* A gestão de operações está centrada no gerenciamento estratégico de recursos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes

**96. Franqueado cumpre treinamento, ministrado pelo franqueador, quanto ao marketing** \* Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do

preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

**97. Realização do pagamento da taxa de franquia pelo franqueado ao franqueador** \* Taxa paga na assinatura do contrato de franquia

**98. Realização do pagamento de royalties pelo franqueado ao franqueador** \* Percentual pago ao franqueador como contrapartida do uso da marca e direito ao suporte técnico.

**99. Franqueado mantém sua(s) unidade(s) franqueada(s) conforme à identidade visual da franquia** \* A identidade visual da franquia refere-se ao uso da marca e símbolos do franqueador, como logomarcas, incluindo a papelaria, isto é, envelopes, embalagens, etc

**100. Franqueado atua apenas em território acordado em contrato com o franqueador** \* O território corresponde ao local em que o franqueado poderá montar uma ou mais lojas e explorar a marca

**101. Franqueado comercializa apenas produtos e serviços autorizados pelo franqueador** \*

**102. Franqueado é transparente em auditoria(s) de campo realizada(s) pelo franqueador na unidade franqueada** Em auditoria(s) de campo são verificados elementos como: uso da marca, apresentação de pessoal, layout da loja, etc.

## **MÓDULO IX - RESPONDA A IMPORTÂNCIA QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o grau de IMPORTÂNCIA de cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica importância máxima. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual a IMPORTÂNCIA que você atribui à (ao): 139

**103. Competência do franqueado \*** Competência significa dispor de habilidades e dos conhecimentos necessários para realizar suas funções

**104. Honestidade do franqueado \*** Honestidade é a qualidade de ser verdadeiro; não mentir, não fraudar, não enganar

**105. Franqueado buscar manter a relação com o franqueado o maior tempo possível**

**106. Franqueado não fazer algo que prejudique o franqueador \***

**107. Franqueado se preocupar com o sucesso do franqueador \***

**108. Franqueado estar disposto a fazer ajustes no contrato de franquia em face de circunstâncias especiais \***

**109. Franqueado esperar que conflitos com o franqueado sejam resolvidos de forma cooperativa, sem o uso de terceiros ou ações judiciais \***

## **MÓDULO X - AVALIE O DESEMPENHO DE CADA FRANQUEADO**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o DESEMPENHO de cada franqueado em um conjunto de atributos. O valor 0(ZERO) significa que o seu franqueado tem um péssimo desempenho, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica um excelente desempenho. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual é o DESEMPENHO de cada franqueado em relação à(ao):

**110. Competência do franqueado** Competência significa dispor de habilidades e dos conhecimentos necessários para realizar suas funções

**111. Honestidade do franqueado** Honestidade é a qualidade de ser verdadeiro; não mentir, não fraudar, não enganar

**112. Franqueado busca manter a relação com o franqueador o maior tempo possível**

**113. Franqueado não fazer algo que prejudique o franqueador**

**114. Franqueado se preocupa com o sucesso do franqueador**

**115. Franqueado está disposto a fazer ajustes no contrato de franquia em face de circunstâncias especiais**

**116. Franqueado espera que conflitos com o franqueado sejam resolvidos de forma cooperativa, sem o uso de terceiros ou ações judiciais**

## **MÓDULO XI - RESPONDA A IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ PENSA QUE O SEU FRANQUEADO CONFERE A UM CONJUNTO DE ATRIBUTOS**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o que pensa sobre o grau de IMPORTÂNCIA que o seu franqueado confere a cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que você pensa que o atributo não tem importância para o seu franqueado, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica importância máxima. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual a IMPORTÂNCIA que você pensa que o seu franqueado atribui à(ao)

**117. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao atendimento ao cliente** \* Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**118. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração financeira** \* A administração financeira tem como propósito assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, tanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas. O administrador financeiro deve gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa

**119. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração de recursos humanos** \* A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**120. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à gestão de operações**\* A gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico de recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus cliente.

**121. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao marketing** \* Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

**122. Apoio oferecido pelo franqueador na análise da viabilidade da implantação da franquia (análise da viabilidade de projeto)** \* A avaliação de projetos de investimento comumente envolve um conjunto de técnicas que buscam estabelecer parâmetros de sua viabilidade. Frequentemente esses parâmetros são expressos pelo Payback (prazo de retorno do investimento inicial) ou Valor Presente Líquido (VPL, resultado dos fluxos de caixas, descontados a data zero pelo custo de capital d projeto e subtraído do investimento inicial)

**123. Apoio oferecido pelo franqueador na escolha do ponto comercial** \* A opinião do franqueador sobre a escolha do ponto leva em consideração aspectos como: acesso, estacionamento, zona, densidade populacional, renda, concorrência, limpeza, nível de ruído, visibilidade e fluxo de veículos e/ou pessoas

**124. Apoio oferecido pelo franqueador no planejamento do layout da unidade franqueada** \* O planejamento de instalações significa projetar detalhadamente a localização de todos os recursos disponíveis, tais como: máquinas, áreas de atendimento ao cliente, áreas de armazenagem de materiais, corredores, banheiros, refeitórios e divisórias internas, além de padrões e fluxos de trabalho

**125. Apoio oferecido pelo franqueador na compra de equipamentos para a franquia** \* Assistência prestada pelo franqueador na compra de equipamentos a serem utilizados pelo franqueado

**126. Apoio oferecido pelo franqueador na inauguração da franquia** \* O evento de inauguração proporciona divulgação na mídia, reforçando a imagem da marca, além de informar a comunidade a abertura da nova loja

**127. Clareza e completude das informações/esclarecimentos prestados pelo franqueador ao franqueado quanto às cláusulas do contrato de franquia** \* O contrato de franquia empresarial define, entre outros aspectos, direitos e deveres de franqueador e franqueado, duração do contrato, território de atuação do franqueado, proteção de propriedade intelectual e taxas a serem pagas pelo franqueado ao franqueador

**128. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado do franqueador** \*

**129. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador** \*

**130. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado diretamente de fornecedores licenciados pelo franqueador** \*

**131. Facilidade no financiamento da franquia por meio de parcerias entre franqueador e bancos que facilitem o acesso do franqueado ao financiamento** \*

**132. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado para questões rotineiras através de consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica)** \* Trata-se de um sistema desenvolvido no qual um representante do franqueador visita regularmente a franquia para fiscalizar, acompanhar e orientar o franqueado. Muitas dúvidas podem ser dirimidas pela internet, pelo telefone ou mesmo por consultas pessoais do franqueado na sede do franqueador

**133. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado através de manuais de operações** \* Descrição detalhada de rotinas e procedimentos diários a serem seguidos pelo franqueado, incluindo os padrões de atendimento e relatórios de acompanhamento

**134. Assistência em propaganda prestada pelo franqueador ao franqueado** \* Material promocional é qualquer material que tem o objetivo de promover a imagem da rede. São exemplos: cartões de visita, folders explicativos, brindes, entre outros

**135. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado quanto ao fornecimento/desenvolvimento de material promocional** \* Material promocional é qualquer material que tem o objetivo de promover a imagem da rede. São exemplos: cartões de visita, folders explicativos, brindes, entre outros

**136. Facilidade no contato entre franqueado e franqueador** \* O acesso envolve as expectativas do franqueado por contato fácil e possibilidade de aproximação com o franqueador, pessoalmente, por telefone, e-mail ou outro meio de comunicação

## **MÓDULO XII - AVALIE O SEU PRÓPRIO DESEMPENHO EM CADA UM DOS ATRIBUTOS (AUTOAVALIAÇÃO)**

Neste módulo, você marcará uma nota, numa escala de zero a dez, para indicar o seu próprio DESEMPENHO em cada um dos atributos. O valor 0 (ZERO) significa que você apresenta um péssimo desempenho para o atributo, ao passo que o valor 10 (DEZ) indica um excelente desempenho. Na sua avaliação, considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), qual é o seu próprio desempenho em relação à (ao):

**137. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao atendimento ao cliente** \* Envolve aspectos da abordagem ao cliente, como: cortesia (polidez/afabilidade), aparência do pessoal (aspecto de cabelo, unhas, maquiagem, barba, uniforme, etc), atenção (solicitude), conhecimento (esforços para entender as necessidades do cliente) e presteza (rapidez/agilidade)

**138. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração financeira** \* A administração financeira tem como propósito assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, tanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas. O administrador financeiro deve gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa

**139. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à administração de recursos humanos** \* A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal

**140. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto à gestão de operações**\* A gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico de recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação de processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus cliente.

**141. Treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado quanto ao marketing** \* Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

**142. Apoio oferecido pelo franqueador na análise da viabilidade da implantação da franquia (análise da viabilidade de projeto)** \* A avaliação de projetos de investimento comumente envolve um conjunto de técnicas que buscam estabelecer parâmetros de sua viabilidade. Frequentemente esses parâmetros são expressos pelo Payback (prazo de retorno do investimento inicial) ou Valor Presente Líquido (VPL, resultado dos fluxos de caixas, descontados a data zero pelo custo de capital d projeto e subtraído do investimento inicial)

**143. Apoio oferecido pelo franqueador na escolha do ponto comercial** \* A opinião do franqueador sobre a escolha do ponto leva em consideração aspectos

como: acesso, estacionamento, zona, densidade populacional, renda, concorrência, limpeza, nível de ruído, visibilidade e fluxo de veículos e/ou pessoas

**144. Apoio oferecido pelo franqueador no planejamento do layout da unidade franqueada \*** O planejamento de instalações significa projetar detalhadamente a localização de todos os recursos disponíveis, tais como: máquinas, áreas de atendimento ao cliente, áreas de armazenagem de materiais, corredores, banheiros, refeitórios e divisórias internas, além de padrões e fluxos de trabalho

**145. Apoio oferecido pelo franqueador na compra de equipamentos para a franquia \*** Assistência prestada pelo franqueador na compra de equipamentos a serem utilizados pelo franqueado

**146. Apoio oferecido pelo franqueador na inauguração da franquia \*** O evento de inauguração proporciona divulgação na mídia, reforçando a imagem da marca, e comunica aos possíveis clientes a abertura da nova loja

**147. Clareza e completude das informações/esclarecimentos prestados pelo franqueador ao franqueado quanto às cláusulas do contrato de franquia \***

**148. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado do franqueador \***

**149. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador \***

**150. Procedimentos/formas de abastecimento de insumos (matérias-primas, embalagens, etc) e de produtos de revenda adquiridos pelo franqueado diretamente de fornecedores licenciados pelo franqueador \***

**151. Facilidade no financiamento da franquia por meio de parcerias entre franqueador e bancos que facilitem o acesso do franqueado ao financiamento \***

**152. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado para questões rotineiras através de consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica) \*** Trata-se de um sistema desenvolvido no qual um representante do

franqueador visita regularmente a franquía para fiscalizar, acompanhar e orientar o franqueado. Muitas dúvidas podem ser dirimidas pela internet, pelo telefone ou mesmo por consultas pessoais do franqueado na sede do franqueador

**153. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado através de manuais de operações** \* Descrição detalhada de rotinas e procedimentos diários a serem seguidos pelo franqueado, incluindo os padrões de atendimento e relatórios de acompanhamento

**154. Assistência em propaganda prestada pelo franqueador ao franqueado** \* Propaganda é uma forma paga de representação interpessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado

**155. Assistência prestada pelo franqueador ao franqueado quanto ao fornecimento/desenvolvimento de material promocional** \* Material promocional é qualquer material que tenha o objetivo de promover a imagem da rede. São exemplos: cartões de visita, folders explicativos, brindes, entre outros

**156. Facilidade no contato entre franqueado e franqueador** \*