

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD

THAIS NUNES DE MEDEIROS

**FRANQUIA COMO ALTERNATIVA DE EMPREENDER: UM ESTUDO DE CASO  
NA COSECHAS MOSSORÓ/RN**

Mossoró/RN

2021

THAIS NUNES DE MEDEIROS

**FRANQUIA COMO ALTERNATIVA DE EMPREENDER E SEUS DIFERENCIAIS  
COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA COSECHAS MOSSORÓ/RN**

Relatório final de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Coordenador (a): Prof<sup>ª</sup>. Ms.Vera Lúcia Lopes de Oliveira.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup>. Ms.Vera Lúcia Lopes de Oliveira.

Mossoró/RN

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do(a) autor(a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu(a) respectivo(a) autor(a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

**Catlogação da Publicação na Fonte.**  
**Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.**

D376f DE MEDEIROS, THAIS  
FRANQUIA COMO ALTERNATIVA DE EMPREENDER  
E SEUS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS: UM ESTUDO  
DE CASO NA COSECHAS MOSSORÓ - RN. / THAIS DE  
MEDEIROS. - Mossoró, 2021.  
64p.

Orientador(a): Profa. M<sup>a</sup>. Vera de Oliveira.  
Monografia (Graduação em Administração).  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

1. Administração. 2. Franquia. 3. Diferenciais  
competitivos. 4. Empreendedorismo. I. de Oliveira, Vera. II.  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. III.  
Título.

THAIS NUNES DE MEDEIROS

FRANQUIA COMO ALTERNATIVA DE EMPREENDER E SEUS  
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA COSECHAS  
MOSSORÓ/RN

Relatório final de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (DAD/FACEM/UERN), como requisito para obtenção do título bacharel em Administração.

Aprovada em: 15/06/2021.

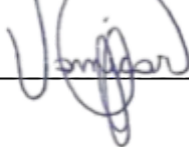
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Ms. Vera Lúcia Lopes de Oliveira

Prof<sup>ª</sup>.Orientadora(UERN)



---

Prof<sup>º</sup>.Ms. Vagner Miranda de Carvalho

Examinador



---

Prof<sup>º</sup>. Dr.Antonio Pereira Junior Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este TCC às pessoas mais especiais da minha vida:

Meus pais e minhas irmãs;

Titia, que mesmo distante se faz presente;

Vovó Lindalva e meu falecido vovô Zezé, que sempre estiveram ao meu lado;

Ao amor da minha vida Emanuel;

Minhas melhores amigas que nunca deixaram de segurar minhas mãos: Helisa e Laura.

Léo e Bia, que participaram de tudo isso comigo, juntos, nos melhores e piores momentos, que se tornaram inesquecíveis.

Amo vocês.

## RESUMO

O presente trabalho refere-se a um maior entendimento a respeito do sistema de franquias, seu funcionamento e legislação, terminologias, classificações, vantagens e desvantagens, entrelaçando isto à rede de franquias costarriquenha Cosechas, uma franquia de batidos naturais com uma de suas unidades localizada na cidade de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte. Além disso, foi avaliado também os diferenciais competitivos imprescindíveis para uma organização de sucesso, levando em consideração opiniões de franqueadores, franqueados e seus consumidores, tendo em vista o reconhecimento da marca e maior fidelização dos clientes. Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter descritivo, a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Como instrumento de dados, as informações foram coletadas a partir de uma entrevista com um franqueado da rede e aplicação de um questionário. Foi elaborado pelo google formulário e enviado via WhatsApp nos grupos da academia que são clientes. No questionário utilizou a escala de likert de 5 pontos como alternativas de respostas de ótimo a muito ruim suas perspectivas em relação à aspectos competitivos da organização, como qualidade dos produtos, tempo de espera, atendimento e preço. Após a coleta de dados, foi verificado que os diferenciais mais valorizados por eles foi a qualidade dos produtos (no qual 94,7% julgaram como ótima) e variedade (com 85,5%), deixando claro que em sua percepção os produtos vão de acordo com suas expectativas, além de haver uma gama diversificada de produtos. Por outro lado, 47,4% dos respondentes julgaram o preço como ótimo, tornando-se assim um aspecto a ser melhor estudado pela organização. Já na entrevista, com respostas subjetivas o gestor emitiu sua perspectiva em relação à franquia e como ocorre a assistência fornecida pela mesma, além de mostrar suas expectativas de crescimento para outras cidades do Rio Grande do Norte. A interpretação dos dados deste trabalho serão apresentados através de relatórios, de forma que evidencie a importância e funcionamento de um sistema de franquias no Brasil e quais os diferenciais competitivos prioritários notados.

**Palavras-chave:** Franquias; Diferenciais Competitivos; Franqueadores; Franqueados; Classificação de franquias;

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	5
1.1	Caracterização da Organização	7
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	12
2.1	Origem do Franchising	12
2.2	Classificações de Franquias	17
2.3	Gerações de Franquias	19
2.4	Vantagens e Desvantagens	22
2.5	Franquia e competitividade	27
3	<b>METODOLOGIA</b>	31
3.1	Tipo de pesquisa	31
3.2	População e Amostra	32
3.4	Instrumento de Coleta de Dados	32
3.4.1	Entrevista	32
3.4.2	Questionário	34
4	<b>Apresentação e Análise dos Resultados</b>	35
4.1	Análise da Entrevista	35
4.2	Análise do Questionário	38
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	48
	<b>REFERÊNCIAS</b>	
	<b>ANEXOS</b>	
	<b>APÊNDICES</b>	

# 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da pandemia e a crise decorrente do ano de 2020, diversos brasileiros passaram a encarar o empreendedorismo como uma forma alternativa de renda.

Tem-se no Brasil um grande conflito entre o viés empreendedor da população e a alta taxa de mortalidade de empresas. Isso ocorre principalmente devido à falta de conhecimentos gerenciais e diferenciais competitivos.

Diante disso, surge como alternativa a abertura de franquias. De acordo com a ABF (Associação Brasileira de Franquias), a taxa de fechamento de franquias é de apenas 2,9%, concorrendo com a de 25% das empresas tradicionais, segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE. Por ser uma alternativa mais segura, a abertura de uma franquia traz consigo diversas vantagens, como: a facilidade de expansão, reconhecimento da marca, treinamentos de gestão, garantias de qualidade de produção, segurança contratual, padronização, divisão de responsabilidades e entrega de antemão de todos os recursos de comunicação visual.

Segundo a lei de Franquia Empresarial (Lei nº 8.955/1994):

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Dessa forma, o sistema de *franchising* é uma parceria entre franqueador e franqueado, cujo objetivo é a comercialização de seus produtos ou serviços.

Em face ao que foi apresentado, a presente pesquisa propõe uma análise quanto à importância do sistema de franquias, sua conceituação, vantagens e desvantagens, assim como a importância dos diferenciais competitivos. Sua aplicação será na empresa Cosechas Mossoró, com o objetivo de responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como a criação de franquias se torna uma alternativa viável diante da alta taxa de mortalidade de empresas no país e quais são seus diferenciais competitivos?

Este trabalho tem por objetivo geral analisar os diferenciais competitivos e a satisfação com a franquia Cosechas na cidade de Mossoró.

Assim, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:



- Analisar a percepção dos consumidores da organização em relação a aspectos como preço, atendimento e qualidade dos produtos.
- Identificar as estratégias adotadas pela franquia e suas vantagens competitivas;
- Compreender o funcionamento de uma franquia, levando em consideração suas vantagens e desvantagens.

Tendo em vista o notório crescimento do sistema de franquias, uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) no ano de 2019 demonstrou que o franchising brasileiro corresponde a 2,4% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e emprega mais de 1,3 milhão de pessoas. Além disso, estão presentes no país 156,7 mil unidades de franquias.

Dessa forma, o presente trabalho busca um maior entendimento a respeito do funcionamento e legislação das Franquias no Brasil, suas terminologias, classificações, vantagens e desvantagens, entrelaçando isto à rede de franquias costarriquenha Cosechas. Além disso, será avaliado também os diferenciais competitivos imprescindíveis para uma organização de sucesso.

## 1.1 Caracterização da Organização

A Cosechas foi fundada na Costa Rica no ano de 2008 por um professor universitário chamado Carlos Eduardo Hernández. Iniciou-se como um negócio familiar de smoothies de frutas e hortaliças e que logo passou a ser reconhecido ao redor do mundo, inserindo-se não só no meio de bebidas, como também se consolidou na parte fitness.

Atualmente, a empresa possui mais de 900 lojas, presentes em 14 países, sendo eles: Brasil, Costa Rica, Colômbia, Estados Unidos, México, Espanha, Peru, Guatemala, Honduras, Panamá, República Dominicana, Vietnã, Equador e Sint Maarten. O que chama mais atenção na franquia é o fato de alinhar uma alimentação saudável, com frutas e verduras frescas e batidas na hora, com um grande padrão de qualidade. Utiliza normalmente frutas da região e, devido a isso, cada país possui seu próprio cardápio, já que tem como fornecedores geralmente os produtores locais.

Em Mossoró-RN, a franquia localiza-se na Avenida João da Escóssia, nº 1102, no Shopping Oitava Rosado Mall, loja 18. No bairro Nova Betânia, em Mossoró, no Rio Grande do Norte, CEP (59.607-330), com horário de atendimento iniciando-se às 10:00 da manhã, tendo como c.n.p.j.: 36.380.250/0001-41.

**Figura 1** - Logotipo da rede de franquias Cosechas.



Em Mossoró, a marca foi franqueada em fevereiro de 2020 por uma psicóloga Bianca Valente e o engenheiro agrônomo Jefferson Nunes que acreditaram que na cidade não tinha estes serviços. Por mais que já estivesse tudo encaminhado e a loja pronta, ela só chegou a ser inaugurada no mês de setembro do mesmo ano, devido à pandemia do Coronavírus.

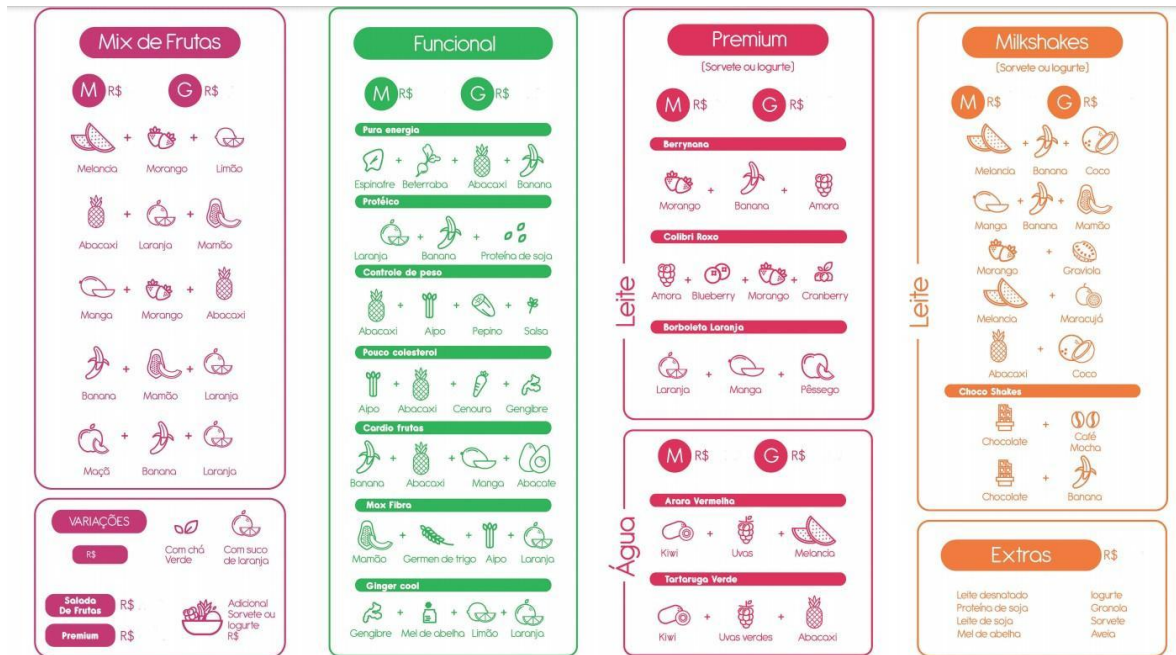
**Figura 2** – Foto da loja franqueada



**Fonte:** cedida pela Cosechas Mossoró (2020)

A organização tem de forma clara sua missão, valores e objetivos. Esses estabelecem, de forma primordial, como missão: “proporcionar mais qualidade de vida às pessoas, com a promoção de hábitos saudáveis a partir de bebidas naturais, utilizando recursos locais e externos”. Quanto à visão, “ser referência no mercado de batidos naturais no Brasil e no mundo. Ter um atendimento diferenciado e personalizado para proporcionar mais que uma experiência de compra, um estilo de vida”. Por último, possui tais objetivos: “Originalidade, riqueza do natural, simplicidade, espírito de empreendimento, hábitos de vida saudáveis, valorização de frutas e valorização de recursos locais”.

**Figura 3:** Cardápio da organização.



Fonte: cedida pela Cosechas Mossoró (2020)

Os batidos são vendidos em duas medidas: com 500ml e 660ml. Como observado, o cardápio é composto por basicamente 4 linhas diferentes: mix de frutas, funcional, premium e milkshakes.

No menu de opções encontra-se:

- Frutas combinadas somente com água;
- Batidos à base de leite, iogurte ou sorvete (milkshakes);
- Linha Premium (bebidas feitas com frutas exóticas);
- Sucos funcionais (batidos em água).

Cada suco ou bebida tem suas funções e utilidades. Por exemplo, para:

- Tomar no café da manhã e se encher de energia;
- Mix de frutas para se refrescar a qualquer hora do dia;
- Linha funcional para controle de peso e/ou do colesterol, aumento da quantidade de proteínas na alimentação, obter mais fibras, entre outros.

Figura 4: Imagem dos sucos da franquia.

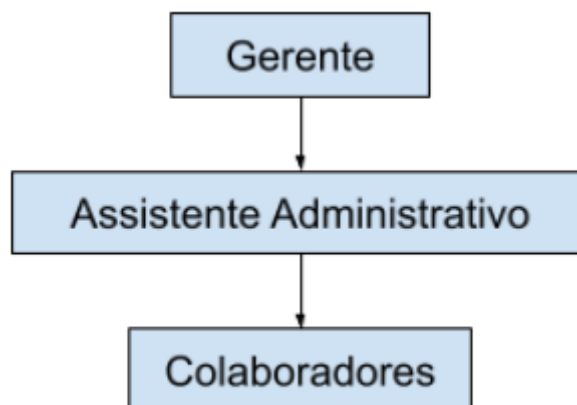


Fonte: cedida pela Cosechas Mossoró (2020)

As frutas são porcionadas e congeladas em tamanhos já impostos pela franquia, assim como a tabela de medidas para cada um de seus ingredientes. Consta com sucos como o Colibri Roxo – o mais vendido da loja –, que é composto por amora, blueberry, morango e cranberry, com algumas frutas bem difíceis de serem encontradas na região, tornando-se seu diferencial. Além disso, há a opção de leite de soja para intolerantes, acréscimo de *whey protein* e creatina, folhosas como aipo, salsa e espinafre, assim como tem outros possíveis adicionais: gérmen de trigo, semente de chia, aveia e granola.

De forma geral, o tempo médio de espera de um suco da franquia é de 5 a 10 minutos. Isso se dá devido ao fato que todas as lojas da franquia tem seus espaços estudados, de forma que o *layout* seja o mais adequado possível para cada uma delas, reduzindo assim tempo e movimentos, reduzindo ociosidade de máquinas e funcionários, melhorando assim a percepção e experiência do consumidor. Para o bom funcionamento, o organograma da organização é bem simples, disposto da seguinte forma:

**Figura 5:** Organograma e Funções.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).



Como o processo da empresa é bem simplificado, atualmente há dois gerentes, um assistente administrativo e dois colaboradores. Assim, cada um dos cargos citados possui suas próprias funções que garantem o bom funcionamento da organização. Além disso, a franquia trabalha com alguns elementos biodegradáveis e frutas ricas em vitaminas, minerais e nutrientes, proporcionando uma bebida saudável a um custo acessível.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Origem do Franchising

O termo franchising surgiu desde a época da Idade Média, no qual “fran” remete à concessão de um privilégio ou concordância. Tal modelo caracteriza-se pela existência de um contrato, no qual o franqueador utiliza do sistema de franquias para expandir sua organização, fornecendo a seus franqueados o direito à utilização de sua marca.

De acordo com Ribeiro (2015, p.11), o franchising:

É uma estratégia de expansão dos negócios e acesso ao mercado, que envolve a transferência de know-how (conhecimento), know-why (por que saber) e métodos (como fazer) entre duas partes, a franqueadora (detentora do conhecimento, marca e produtos/serviços) e o franqueado (terceiro interdependente que investe e opera o 2º negócio), com foco não apenas na construção de uma relação de longo prazo visando a resultados sustentáveis e duradouros mas também na ampliação de participação de mercado, de forma rentável e dentro de negócios em que o planejamento e a gestão são fundamentais para a consecução dos resultados.

Porém, para reproduzir de forma eficaz e de acordo com os padrões estabelecidos, o franqueado deve receber diretrizes para a instalação e operação da unidade franqueada, remunerando a franqueadora pelo fornecimento dos direitos e auxílio. Relacionado a isso, Coelho (2012, p. 38), pontua:

Em razão da diferença na acessibilidade, determinados contratos relacionados à organização do estabelecimento perdem sentido econômico, embora não exista empecilho jurídico à sua concretização. É o caso da franquia, por exemplo. Para o franqueador, o contrato com o franqueado atende ao objetivo de ampliar a rede de distribuição de seus produtos ou serviços sem o investimento exigido pela abertura de estabelecimentos filiais. Por meio dos franqueados, os produtos ou serviços identificados pela marca do franqueador ficam acessíveis (fisicamente) aos consumidores.

Nos últimos anos, esse modelo de negócio tem crescido bastante no Brasil. Segundo Barroso (1997, p. 27 apud Dessotti, 2014), o negócio de franquias iniciou-se com as expedições marítimas em busca de novas terras. Neste sistema, os reis eram considerados os franqueadores dos navios que eram franqueados, além de prover as instalações. Tudo isso ocorria em nome da coroa,

sob suas marcas que seriam as armas, para que os navegadores franqueados dominassem novas terras e riquezas.

De acordo com o site Central do Franqueado (2019), a origem do modelo mais atual de franquias surgiu nos anos de 1731, 1840 e 1850. Inicialmente, o polímata estadunidense Benjamin Franklin fez um acordo com Thomas Whitmarsh quanto à criação de um negócio de impressão na Carolina do Sul, cuja responsabilidade seria de ambos durante os próximos 6 anos. Em seguida, foi a vez da cervejaria alemã Spaten-Franziskaner-Bräu de criar o seu modelo: ela concedeu a várias tabernas locais o comércio de seus produtos e, em troca, teriam que pagá-la pelo uso de sua marca.

Portanto, mesmo com tais criações, a ocorrida no ano de 1850 foi a mais reconhecida como o início da história da franchising no mundo. Surgiu com a empresa Singer Sewing Machine, que atualmente lidera até os dias de hoje como a maior fabricante mundial de máquinas de costura doméstica. De acordo com Barroso (1997, p. 29):

Estabelecidos alguns padrões de desempenho, a indústria em questão criou o que se resolveu denominar de Lojas Singer, convocando alguns comerciantes independentes e oferecendo-lhes uma série de franquias para que eles, utilizando a marca SINGER passassem a comercializar os produtos da marca, em lojas por eles próprios implantadas, as suas próprias expensas, seguindo um padrão único de arquitetura interior e de utilização da marca, e, por fim, comprando, com seu próprio capital, os produtos que iriam revender mais tarde..

Assim, com a ideia, operadores e donos tiveram o direito de comercializar os produtos da marca, além de ser cobrado por eles o valor de licenciamento que incluiria mostrar aos seus clientes como funcionaria a utilização das máquinas (o *know-how*).

Com o crescimento notório das franquias, empresas como a General Motors, Coca-Cola e Mcdonald's também optaram por este método de expansão, depois denominado de Business Format Franchising. Quanto à segunda organização citada, o sistema iniciou-se em 1989, após chegarem à conclusão de que não estava compensando o alto custo de transporte de seus produtos. Por conseguinte, decidiram franquear sua distribuição. Dessa forma, a franquia fornecia os xaropes e todas as instruções para manter o padrão da marca, de forma rigorosa e, assim, facilitando sua internacionalização.

Assim, com o decorrer dos anos, em 1995 as vendas das franquias americanas estavam dispostas da seguinte forma:



**Figura 6** Seguimento de varejo de franquias no ano de 1995.

Segmento de varejo	Vendas (US\$ bi)	% das Vendas Totais
Automóveis e revendas	464.1	51.6
Postos de gasolina	138.6	15.4
Restaurantes (todos os tipos)	122.4	13.6
Lojas gerais de mercadorias	42.3	4.7
Hotéis e motéis	35.1	3.9
Bens e serviços para automóveis	21.6	2.4
Lojas de conveniência	18.9	2.1
Outras lojas de alimentação	15.3	1.7
Empresas de locação de serviços	10.8	1.2
Empresas estatais	9.9	1.1
Empresas de serviços pessoais e caseiros	9.9	1.1
Recreação, entretenimento e viagens	6.3	0.7
Outros	4.8	0.5
<b>Total</b>	<b>900.0</b>	<b>100.0</b>

**Fonte:** Berman e Evans (1998 apud MERLO)

De acordo com a figura 6, observa-se que na época o segmento de automóveis e revendas correspondia à 51,6% das vendas totais das franquias americanas, seguido por postos de gasolina (15,4%) e restaurantes (13,6%).

Além disso, estudos apontam que, no Brasil, o sistema de franquias iniciou-se em meados do século passado. De acordo com o SEBRAE (2014, p. 17), Arthur de Almeida Sampaio, dono da empresa Calçados Stella, é conhecido como sendo seu precursor. Com contratos apenas verbais, a entidade em questão afirma: “em 1910, ele iniciou a formação de uma rede de representantes comerciais que investiam na instalação de seus pontos comerciais, vendiam os produtos da marca e estampavam seu nome nas fachadas”

Desta forma, outro ponto citado pelo SEBRAE (2014, p. 17) foi que, além da empresa citada, o ramo de franquias no Brasil iniciou-se também com escolas de idiomas como o Yázigi em 1954 e a rede de lojas de perfumaria e cosméticos, Boticário, em 1980.

No entanto, foi no ano de 1980 que esse sistema começou a ser realmente impulsionado. Para ter um controle sobre tais empresas, no ano de 1987 foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF). Ela se consolidou como uma organização sem fins lucrativos que atualmente possui mais de 1.100 associados, divididos entre franqueadores, potenciais franqueadores, franqueados, fornecedores e consultores do setor que, nos últimos anos, vêm organizando e contribuindo com diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil.

Com o seu avanço, foi promulgada no ano de 1994 a Lei de Franquias nº 8955/94, pelo então presidente Itamar Franco. Composta por 11 artigos e tomando como base a lei americana, também se baseou nos princípios de boa-fé e dever de informação, com foco na transparência entre os franqueadores e franqueados, seus possíveis riscos, compartilhamento do *know-how* e suporte, assim como suas respectivas obrigações.

Dessa forma, o art. 1º da lei sugere que:

Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.

Assim, o artigo 1º da Lei de Franquias nº 8955/94 conceitua o termo de franquia, como também comenta quanto a exploração da marca e a transferência do *know-how* quanto às estratégias gerenciais, administrativas e operacionais.

Além disso, a Lei determina que o franqueado receba a chamada Circular de Ofertas de Franquia (COF), que fornece todos os dados do negócio ao possível franqueado. De acordo com Bertoldi e Ribeiro, baseados no art. 3º da Lei 8.955/94:

Um dos princípios fundamentais que rege o contrato de franchising, corolário do princípio de boa-fé contratual, é a chamada *disclosure*, pela qual o franqueador tem a obrigação pré-contratual de fornecer todas as informações necessárias para que o candidato a franqueado tenha condições de analisar com a antecedência necessária todas as nuances do negócio. (BERTOLDI e RIBEIRO, 2015, p. 856, 857).

Presente nos artigos 3º e 4º da Lei de Franchising, este documento tem como função fornecer dados para a análise do possível franqueado para que, assim, ele possa avaliar e tomar a decisão quanto à franquia desejada. Ele deve ser entregue até 10 dias antes da assinatura do pré-contrato ou qualquer pagamento.

Quanto ao seu funcionamento, os incisos IV, V, VI e XII apontam:

IV - Descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - Perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- supervisão de rede;
- serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

- treinamento dos funcionários do franqueado;

- manuals de franquia;

- auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia;

- layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

Conforme observado, nesses pontos anteriores a Lei trata das atividades iniciais e discricionárias por parte dos franqueadores, pré-requisitos para se tornar um franqueado e os diferentes tipos de suportes que deverão ser fornecidos pela rede aos franqueados.

Portanto, de acordo com o avanço e mudanças na economia brasileira, desde o ano de 2008 está em tramitação a nova Lei do Franchising no Brasil, de nº 4.319/2008. Dentre as mudanças, a principal diz respeito à obrigatoriedade de que a empresa tenha, no mínimo, 12 meses de existência e funcionamento, antes de entrar no sistema de franquia. O Projeto de Lei de nº 4.319/2008 visa acrescentar um parágrafo único que afirma que este tempo será necessário para que “a organização se estabeleça e demonstre ao público e ao mercado em geral que tem excelência comercial e administrativa suficientes para estabelecer um sistema de franquia”.

Além disso, de acordo com o SEBRAE (2014, p. 14), outra proposta é: Em caso de divergências entre o contrato de franquia assinado e a COF, deverá prevalecer a disposição mais favorável ao franqueado. Tal alteração traz maior segurança ao franqueado, a fim de se evitar abusos por parte da empresa franqueadora.

Dessa forma, a nova Lei nº4.319/2008 auxilia quem já está no sistema de franquias há um tempo, pois evita a entrada de empresas sem preparo, além de fornecer maior segurança e proteção aos franqueadores e franqueados

## 2.2 Classificação de franquias

Atualmente, há diversas tipologias dadas às franquias, que orientam sua organização e operação. Conforme à isso, o Sebrae (2014) afirma que "de acordo com os locais onde pretende atuar e as responsabilidades que pretende transferir, ele poderá escolher o tipo de contrato a ser firmado com os franqueados e o papel que estes terão na expansão da franquia".

De acordo com Roque (2012, p.16), os contratos podem ser celebrados em 5 formas diferentes, sendo elas: consensual, bilateral, típico, de execução continuada e internacional. O primeiro, pode ser de forma escrita ou até mesmo verbal, é constituído pela vontade dos contratantes. A partir disso já pode ocorrer o pagamento de taxas iniciais e a utilização da marca do franqueador. Já no bilateral, há o acordo de obrigações recíprocas entre as partes (franqueador e franqueado), caso contrário, uma delas tem o direito de solicitar a rescisão do contrato. Em relação ao típico, segundo Correa (2014, n.p.):

Com base na regulamentação pela nossa lei, podemos chamar de típico ou nominado. A expressão "franchising" dá a ideia de ausência de regras jurídicas próprias para esse tipo de contrato, pois não cabe em nossa lei títulos estrangeiros. Contudo, a lei 9.855/94 utiliza o nome franquia empresarial, devidamente regulamentado pela legislação vigente. Esta aponta algumas formalidades que devem ser aplicadas para elaboração desse contrato, o que passou a ser chamado de contrato nominado.

Já em relação ao de execução continuada, é um contrato de duração, com prestações feitas de forma contínua. Por último, Correa (2014, n.p.) afirma que o tipo de franquia internacional "consiste em contrato geralmente internacional, mas não absolutamente. O que se observa, sobretudo no Brasil, é que as empresas concedem franquias a outras empresas nacionais".

Além disso, quanto à modalidade, as franquias podem ser de dois tipos: franquia de marca e de produto ou *business format franchising*. Para justificar tais diferenças, Cherto (1988, p. 5) afirma:

É o fato de que nesta última espécie, a relação entre franchisor (franqueador) e franchisee (franqueado) se dá, basicamente, da seguinte forma: o fabricante ou distribuidor, titular da marca, vende seus produtos ao comerciante (seu revendedor autorizado), o qual simplesmente os revende por um preço mais alto.(...) Já nas operações de "Business Format Franchising" (...) o franchisor (franqueador) ensina ao franchisee (franqueado) as técnicas e métodos que desenvolveu para comercializar, no varejo, seus produtos e/ ou serviços e segundo os quais o franchisee

(franqueado) deverá desempenhar suas atividades, sempre de acordo com as normas e instruções e sob a supervisão do franchisor (franqueador).

Dessa forma, no modelo de franquia de marca é concedido o uso da marca para a comercialização dos produtos, enquanto que, no outro, é transferido para o franqueado também a formatação da empresa, com normas operacionais e procedimentos, tendo em vista a padronização.

Já em relação à natureza de suas atividades, as franquias podem ser classificadas da seguinte forma: de serviços (é transferido o know-how de prestação de serviços); de distribuição (escolhe produtos fabricados por terceiros para comercializar em seus estabelecimentos, sempre de acordo com o que foi determinado pelo franqueador); industrial ou de produção e; mista (onde há a combinação de duas ou mais formas supracitadas).

Quanto à modalidade industrial ou de produção, Moraes et. al (2016, n.p.) pontua:

É estabelecida entre indústrias. Por esse contrato o franqueador é uma empresa industrial que detém tecnologia patenteada, incluindo-se nessa tecnologia a manufatura de um produto com desenho e know-how de produção, marcas, fórmulas. Esse franqueador transfere a outra empresa industrial essa tecnologia, tendo a autorização de fabricar os produtos de sua patente dentro dos padrões estabelecidos.

Por conseguinte, o SEBRAE (2014, p. 8) afirma que há três tipos de modalidades de franquias quanto à sua estratégia de crescimento, podendo ser ela:

Franquia Unitária - cessão de direito de abertura de uma unidade, com exclusividade de atuação em local determinado pelo franqueador. Exemplo: uma loja ou quiosque em um determinado Shopping Center. O mesmo franqueado pode adquirir outras franquias unitárias, dependendo de sua capacidade financeira, desempenho alcançado e plano de expansão do franqueador.

Franquia Master – nela, o franqueador principal tem o direito de implantar ou terceirizar outras unidades de franquia, de forma que ele receba uma taxa de franquia e royalties por parte dos franqueados, fornecendo a eles treinamento e suporte.

Franquia de Desenvolvimento de Área – ocorre quando o franqueado dá início à mais de uma unidade em pouco tempo. Dessa forma, o desenvolvedor da área poderá vender unidades de franquias localizadas naquele local, recebendo parte do valor.

Micro franquias – Este tipo de franquia exige um investimento menor inicial de até R\$80 mil, por ser mais simples e geralmente com poucas exigências.

Portanto, o franqueador deve buscar entender qual o tipo de franquia que melhor se adequa aos objetivos de sua empresa, selecionando franqueados que

atendam ao perfil procurado para o crescimento da mesma.

### **2.3 As gerações de franquias**

Com os avanços cada vez mais notórios do sistema de franquias, para fins de definição elas foram classificadas em gerações. As mudanças estão relacionadas principalmente em relação ao nível de integração entre franqueado e franqueador, assim como suporte oferecido à rede. De acordo com isso, Fernandes (2000, p.126-127 apud Neto), sugere que “faz-se imprescindível esclarecer que algumas espécies de gerações de franquias existem, para concluirmos qual é a natureza jurídica do contrato de franquia”.

1ª Geração - é o sistema precursor do Franchising, também chamado de Franquias de Marca ou Produto. Nesta geração não há a exclusividade na distribuição de produtos ou serviços, podendo eles serem encontrados em diversos estabelecimentos não franqueados. Caracteriza-se por dar pouco suporte ao franqueado.

2ª Geração - é também chamada de Franquias de Marca ou Produto, mas de segunda geração. O que as diferencia é a exclusividade, no qual os produtos são encontrados em estabelecimentos que integram a rede de franqueados. Porém, há pouco controle quanto às vendas e processos.

3ª Geração - chamada de Franquia de Formato de Negócio. Caracteriza-se pelo fornecimento não só da marca, mas também do know-how operacional e prestação de serviços de apoio aos franqueados, tendo em vista a padronização. Para isso, todos os métodos, processos e sistemas são antes testados pelo franqueador antes de serem repassados às unidades franqueadas através de treinamentos e manuais.

4ª Geração - as Franquias de Aprendizado em Rede caracterizam-se por ter uma participação mais ativa dos franqueadores no processo de tomada de decisão das empresas. Com o incentivo à comunicação contínua, fornece uma maior agilidade na solução de problemas e no desenvolvimento de diferenciais competitivos. Como forma de dar um maior auxílio aos franqueados, a quarta geração inclui treinamentos periódicos, reuniões, emissão de relatórios e aquisições de novas unidades.

5ª Geração - denominadas por Cherto (1988) como Franquias Sociais, o SEBRAE (2014) afirma que a diferença principal entre esta geração e a anterior é “a possibilidade de recompra das unidades franqueadas pelo franqueador”.

Caracteriza-se por fornecer grande assistência na operação do negócio e em planos de marketing, enfatizando uma forte ligação na rede, por meio de um sistema online interligado de informações, a fim de melhorar seu rendimento.

6ª Geração - esta modalidade de franquia surgiu no ano de 2009, tendo como principal característica a sustentabilidade. Tendo em vista o contexto atual e a preocupação com o meio ambiente, a ABF (Associação Brasileira de Franchising) criou um braço de responsabilidade social: a Associação Franquia Sustentável. De acordo com o presidente da AFRAS, Tieghi (2011, n.p.):

A cultura que temos no processo de fabricação de um produto, por exemplo, não é de se pensar antecipadamente no impacto ao meio ambiente que o processo causará. Hoje, o que mais é pensado é no pós-consumo. São tomadas ações para a destinação de uma embalagem que já foi consumida, por exemplo. O desafio é como o setor encontrará uma forma de já evitar tal impacto antes mesmo de o produto ir para o mercado.

Relacionado ao processo de evolução das franquias, no decorrer dos anos foram criadas diversas terminologias para auxiliar seu entendimento, sendo as principais:

**Tabela 1:** Principais terminologias do sistema de franquias.

<b>TERMO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Franchising</b>	Termo utilizado para referir-se ao sistema de franquia.
<b>Know-how</b>	É o saber fazer do franqueador e o principal sucesso da unidade franqueadora. Trata-se de um conjunto de conhecimentos obtidos conforme as práticas vivenciadas pelo franqueador, que detém o conhecimento.
<b>Franquia ou unidade franqueada</b>	É a empresa que o franqueador abre para operar o negócio, utilizando-se do sistema, marca, know-how (conhecimento), métodos de trabalho, assistência e assessoria da empresa franqueadora.
<b>Franqueadora</b>	É a empresa que detém o know-how e cede o direito de uso da marca e do sistema de negócios com métodos de implantação, administração e operação do negócio já testados no mercado.
<b>Franqueador</b>	É o diretor proprietário da empresa franqueadora. É quem desenvolveu toda a metodologia do trabalho e é proprietário da marca.
<b>Franqueado</b>	É a pessoa que adquire a franquia e recebe da franqueadora as capacitações para utilizar a marca e a metodologia de operação e gestão do sistema.
<b>Taxa de franquia</b>	É uma taxa de acesso inicial paga pelo franqueado para usar a marca, iniciar o empreendimento e obter o conhecimento desenvolvido e criado pela experiência do franqueador.

<b>Taxa de royalties</b>	É uma taxa cobrada pelo franqueador em troca do uso contínuo do know-how oferecido e uso da marca. Pode ser taxa fixa, sendo paga todo mês, variável, sendo definida uma base de cálculo, ou pode ser cobrada sobre o valor de compras, vendas e receita da empresa.
<b>Circular de Oferta da franquia (COF)</b>	Documento legal, descrito no artigo 3º da Lei 8.955 de 15/12/1994, que define as informações obrigatórias a serem seguidas pelas franqueadoras.
<b>Manuais da franquia</b>	Servem como guia de procedimentos definidos pela franqueadora, que contêm as normas e os padrões do negócio, os quais foram bem-sucedidos e trouxeram sucesso à franqueadora
<b>Unidade piloto</b>	Trata-se da unidade que servirá de modelo e referências para as unidades franqueadas. Ela permite ao franqueador adquirir experiência no conceito e na gestão do negócio, definir métodos de trabalho, revê-los quando necessário e ainda testar novos produtos e serviços para futuramente multiplicá-los.

**Fonte:** Adaptado de Tajra (2014, p. 13-14 apud SALES; OLIVEIRA)

Com isso, tais terminologias facilitam o entendimento em relação ao que compõe uma franquia, assim como viabiliza o contrato de uma forma mais clara para o possível franqueado.

## 2.4 Vantagens e desvantagens

Há diversas vantagens ao abrir uma franquia, tendo em vista que no sistema de franquias há duas variáveis principais envolvidas (franqueadores e franqueados). No que se refere às vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o empreendedor, salienta-se que tal modelo de negócio necessita de uma relação complementar entre franqueado e franqueador, visto que, o sucesso de ambos apresenta estreita ligação, pois as partes se correlacionam (OLIVEIRA; SCARINCI, 2018 apud Sales, Oliveira, 2019, p.10). Dessa forma, há diversas vantagens e desafios para ambas as partes, que serão tratadas de formas divergentes.

Simplificando tais informações, Sales e Oliveira (2019) complementam as vantagens e desvantagens dos franqueadores da seguinte forma, De acordo com a Figura 8:

**Figura 8:** Vantagens e desvantagens da franquia para os franqueadores.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Rápida expansão no mercado	Inadequação do franqueado
Diminuição dos custos de operação	Controle reduzido
Fortalecimento da marca	Elevação dos custos de supervisão
Comprometimento do franqueado	Elevados custos de padronização
Padronização dos serviços	Possível perda de padrão



**Fonte:** Oliveira; Scarinci (2018, p. 134 apud SALES; OLIVEIRA, 2019, p. 11).

Por outro lado, para os franqueados, Padilha *et al* (2010 apud Sales e Oliveira (2019, p. 12) afirmam que há diversas vantagens, “dentre as quais se destacam a segurança e a estabilidade de um negócio conhecido e aceito por seu público, com um modelo de gestão e produção estruturado e testado pela empresa franqueadora”.

Sales e Oliveira (2019) pontuam na figura 9 que estão entre as vantagens e desvantagens dos franqueados:

**Figura 9:** Vantagens e desvantagens da franquia para os franqueados.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Pesquisa e desenvolvimento Sistema já testado Plano de negócio <sup>9</sup> Prestígio da rede franqueadora Maior lucratividade Economia de escala Independência do seu negócio Assistência permanente Maior chance de sucesso	Taxa de franquia Autonomia parcial Localização forçada Distribuição calculada Maiores controles Desamparo na insolvabilidade <sup>10</sup>

**Fonte:** Adaptado de Padilha et al. (2010, p. 89 apud SALES e OLIVEIRA, 2019).

Quanto às desvantagens para ambas as partes (franqueadores e franqueados), Nogueira, Lourenzani e Dadario (2017, p.19) definiram as principais fontes de conflitos que possam existir entre franqueados de acordo com alguns autores como Plá e Sherman, listados da seguinte forma:

**Tabela 2:** Fontes de conflitos entre franqueadores e franqueados.

<b>Autores</b>	<b>Fontes de conflito</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de assistência;</li> <li>● Má utilização da verba de publicidade;</li> <li>● Conflitos de território;</li> <li>● Não acompanhamento de padrões;</li> </ul>
<b>Plá (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoio inadequado;</li> <li>● Falta de preparo administrativo por parte do franqueador;</li> <li>● Cobrança de taxas e royalties exorbitantes;</li> <li>● Submissão do franqueado às normas ou decisões do franqueador;</li> <li>● Fornecimento de dados irrealistas quanto ao capital investido;</li> <li>● Custos e tempo de retorno do investimento.</li> </ul>

<b>Bernard (1993), Schwartz (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Falta de preparo e de estrutura;</li><li>● Falta de seriedade dos franqueados.</li></ul>
<b>Nathan (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Falta de alinhamento entre as expectativas de ambas as partes;</li><li>● Confusão em relação aos papéis de atuação das partes;</li><li>● Existência de diferenças significativas na percepção das duas partes;</li><li>● Estado emocional do franqueado diferente no relacionamento;</li><li>● Falta de consulta ao franqueado para a tomada de decisão;</li><li>● Baixa rentabilidade do negócio.</li></ul>
<b>Sherman (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Recrutamento e seleção do franqueado;</li><li>● Seleção de ponto comercial;</li><li>● Pagamento de royalties e fornecimento de informações;</li><li>● Administração do fundo de propaganda; Supervisão e suporte;</li><li>● Controle de qualidade;</li><li>● Tratamento desigual do franqueador com os franqueados;</li><li>● Crescimento rápido.</li></ul>

Fonte: Nogueira, Lourenzani e Dadário. (2017, p. 19)

É notório que se vincular à uma marca já existente é uma opção menos trabalhosa do que abrir seu próprio negócio, principalmente devido ao fato que métodos de trabalho, propaganda e fornecedores são previamente padronizados pela empresa. Por outro lado, isso não indica que não haverá conflitos. O principal deles ocorre quando não há alinhamento entre franqueador e franqueado.

Dessa forma, percebe-se que as principais fontes de conflito entre franqueador e franqueado são: falta de assistência e de acompanhamento; submissão por parte do franqueado em relação às exigências da franquia; falta de alinhamento de expectativas e percepções; taxas etc.

Assim, se houver conflitos na rede, é necessário que eles sejam tratados e resolvidos de forma eficiente. Para que haja a continuação, deve constar no contrato procedimentos claros de negociação, uma vez que ambas as partes tenham conhecimento de suas obrigações e trabalhem mutualmente para o sucesso da franquia. Primeiramente, o franqueador deve buscar ser seletivo no processo de escolha do candidato, para que seja escolhido o que melhor se encaixa no perfil da marca, pois uma má escolha resulta em gastos e conflitos constantes, além de passar uma imagem que possa ocasionar degradação da mesma.

## 2.5 Franquia e competitividade

Atualmente, com os avanços da tecnologia e clientes cada vez mais exigentes, um aspecto central para as organizações tem sido obter e manter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Quanto a isso, Porter (1986 apud MERLO, 2000, p. 30) aponta que:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Assim, de acordo com Barney (1991, p. 102) o desafio é identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos e capacidades de modo que forneça, à empresa uma vantagem competitiva sustentável e, assim, um retorno sobre capital superior.

Concordante a isso, Hooley et al (2001) afirma que a vantagem competitiva é atingida por meio do desenvolvimento de mecanismos de proteção para resguardar a vantagem contra a imitação.

Dessa forma, deve ser levado em consideração também o conjunto das variáveis que formam o composto de marketing, sendo eles: produto, preço, propaganda e ponto. Cobra (1992, p. 43):

Satisfazer às necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas ações de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias aos usuários que proporcionem adequados retornos financeiros à organização.

De acordo com Porter (1986) e citado por Merlo (2000, p. 30), há dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação e a terceira forma conhecida como enfoque.

- Liderança de custo, a empresa apresenta condições de custo inferiores aos seus concorrentes, assim, pode atuar repassando parte desta diferença aos seus produtos ou simplesmente atuando com margens superiores de lucro, frente à concorrência;
- Diferenciação, neste caso a empresa consegue que seus produtos sejam percebidos como diferenciados relativamente aos da concorrência. A percepção desta diferença, geralmente associada a uma qualidade superior do produto, origina a possibilidade de prática de preços superiores aos da concorrência (preços prêmio);
- Estratégia de enfoque, nesta última forma, a empresa seleciona apenas uma parcela do mercado e atende-o com qualidade superior

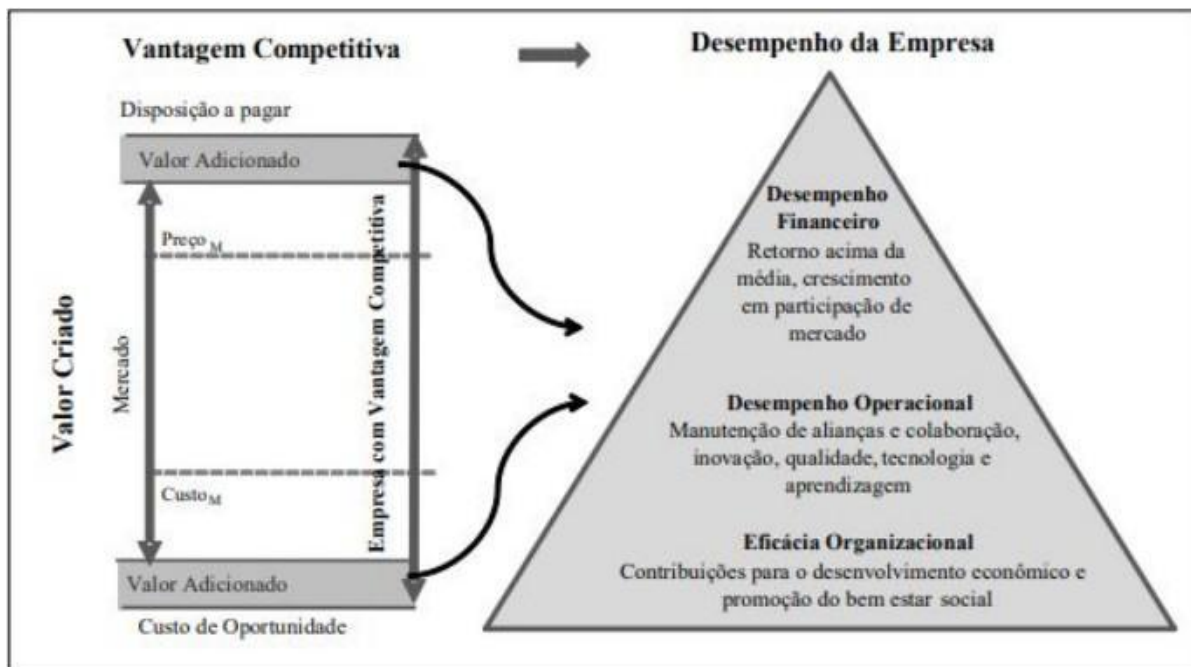
ou custo muito inferior ao do mercado.

É de extrema importância a correlação entre vantagem competitiva, criação de valor superior em relação aos concorrentes e o desempenho financeiro observado pela organização. Powell (2001, n.p.) enxerga isso da seguinte forma:

Vantagem competitiva está claramente posicionada como um antecedente do desempenho, que pode trazer diferentes resultados a depender da estratégia de apropriação de valor das empresas. Isso caracteriza vantagem competitiva como condição insuficiente para o desempenho financeiro, e, notadamente, para o lucro superior.

Por conseguinte, a figura 10 elaborada por Brito (2012) apresenta uma relação entre a vantagem competitiva e desempenho, os quais são definidos em 3 etapas, que avalia seu desempenho no mercado:

**Figura 10:** Relação entre Vantagem Competitiva e Desempenho



Fonte: BRITO (2012, p. 373)

Dessa forma, uma empresa com fatores como custo, preço de mercado e valor criado, quando alinhados, geram uma vantagem competitiva que, conseqüentemente, contribuem para um bom desempenho organizacional, sendo ele: financeiro, operacional e, ainda, a eficácia organizacional. Esta última consiste no alcance de seus objetivos, de forma que não haja desperdício de energia, tempo, dinheiro e recursos humanos e materiais. Como efeito, empresas altamente eficazes se tornam qualificadas em áreas como liderança, pessoas, cultura, tomada de decisões e estrutura, assim como nos processos e sistemas de trabalho.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de Pesquisa

O presente trabalho a pesquisa foi feita de forma bibliográfica, qualitativa e quantitativa, com um estudo de caso elaborado na unidade de franquia da Cosechas, localizada em Mossoró.

Neste capítulo, serão apresentados e definidos os métodos utilizados para fazer a pesquisa em questão. De acordo com Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento.

Para Cervo & Bervian (2002), método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado. A técnica, por sua vez, é a aplicação do plano metodológico e a forma especial de executá-lo.

De acordo com Bruyne (1991, p. 29), a metodologia “deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados”.

Assim, a pesquisa se torna qualitativa, pois trata-se de um estudo de caso em uma das unidades de franquia da Cosechas, empresa de batidos de frutas naturais, procurando concentrar-se no histórico do sistema do franchising, desenvolvimento e importância das franquias nos dias atuais, levando em consideração suas vantagens e desvantagens. Cervo e Bervian (2009, p. 67) afirma quanto ao estudo de caso que “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. Além disso, ainda na visão dos autores, a pesquisa descritiva como aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Desse modo, esse método de pesquisa envolve uma atenção especial, pois este estará observando fatos que podem ocorrer tanto em um comportamento individual quanto em uma corporação, seja ela; político, econômico ou sociocultural, e que logo mais irá discorrer sobre os assuntos e fatos ali examinado de forma verídica. Portanto, cabe ao pesquisador “descobrir, com a precisão possível, a

frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55).

### **3.2 População e Amostra**

A pesquisa tem como universo alguns franqueados da rede e consumidores. Segundo Vergara (2007, p. 50), “o universo amostral define a população em um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo, ou seja, é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”.

No total, a Cosechas está presente em 14 países, com mais de 900 lojas. A experiência piloto se dará em uma unidade de franquia localizada em Mossoró-RN. O universo investigado compreendeu um franqueado da rede de franquias que foi submetido à uma entrevista semi estruturada. Já o questionário, foi aplicado a consumidores da unidade de franquias referentes ao mês de Março de 2021, tendo em vista que a loja tem, em média, 680 consumidores mensais, dos quais uma amostra composta por 76 pessoas responderam ao questionário, compartilhado de forma online e respondido por meio do Google Forms.

### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

#### **3.3.1 Entrevista**

O instrumento de coleta de dados utilizado no presente estudo foi a entrevista de tipo semi estruturada. Marconi e Lakatos (1999, p. 94) definem entrevista como o “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”. De acordo com Fraser e Gondim (2004, n.p.), este método tem diversas vantagens quando aplicados em pesquisas:

A entrevista na pesquisa qualitativa, ao privilegiar a fala dos atores sociais, permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discursos, sendo apropriada para investigações cujo objetivo é conhecer como as pessoas percebem o mundo.

Além disso, a entrevista dá voz ao interlocutor, em um processo de influência mútua entre o pesquisador e o participante. Quanto à entrevista e a forma como ela será conduzida, assumindo forma mais ou menos estruturada, Gil (2002, p. 117) afirma:

É fácil verificar como, entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista

é a que apresenta maior flexibilidade. Tanto é que pode assumir as mais diversas formas. Pode caracterizar-se como informal, quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados. Pode ser focalizada quando, embora livre, enfoca tema bem específico, cabendo ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma digressão. Pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. Pode ser, enfim, totalmente estruturada quando se desenvolve a partir de relação fixa de perguntas. Nesse caso, a entrevista confunde-se com o formulário.

Nesta pesquisa optou-se pela entrevista semi estruturada. Conforme Trivinos (1990, p. 146), este modelo "parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante". Foi desenvolvido um roteiro abordando aspectos quanto à franquia e composto por poucas questões, tratadas de forma individual como perguntas abertas. Este modelo tem como vantagem permitir criar uma estrutura a fim de comparar as respostas e articular seus resultados, sistematizando as informações adquiridas dos entrevistados.

Assim, a entrevista foi aplicada ao gerente da unidade de franquias Cosechas, localizada em Mossoró. De forma subjetiva, foram elaboradas 9 questões em relação ao funcionamento do seu trabalho na organização e em como funciona a assistência dada pela mesma (à curto e longo prazo), vantagens e desvantagens, quais diferenciais competitivos são observados por ele e sua expectativa de crescimento da franquia.

### **3.3.2 Questionário**

De acordo com Gil (1999, p.128), pode ser definido "como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc."

O questionário foi aplicado aos consumidores da unidade de franquia Cosechas, localizada em Mossoró, Rio Grande do Norte. Foi elaborado através do *Google Forms* e dividido em duas partes. Na primeira, foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos como alternativas de respostas de ótimo a muito ruim suas perspectivas em relação à aspectos competitivos da organização, como qualidade dos produtos, tempo de espera, atendimento e preço. A segunda parte foi composta por duas questões subjetivas: uma em relação aos diferenciais competitivos percebidos pelos

consumidores e outra com possíveis sugestões de melhoria.



## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, com intuito de responder sobre a importância e funcionamento do sistema de franquias no Brasil. Além disso, através de entrevista e questionários elaborados visando responder os objetivos específicos desse estudo, sendo eles: analisar a percepção dos consumidores da organização em relação a aspectos como preço, atendimento e qualidade dos produtos; identificar as estratégias adotadas pela franquia e suas vantagens competitivas e; compreender o funcionamento de uma franquia, levando em consideração suas vantagens e desvantagens.

### **4.1 Análise da Entrevista**

A entrevista foi realizada com o gerente de uma das unidades de franquia da rede Cosechas, que trabalha na mesma desde a sua abertura, em Setembro de 2020, para que suas respostas auxiliassem na realização deste estudo, levando em consideração sua experiência, visão e conhecimento a respeito do tema. Dessa forma, a entrevista busca responder dois dos objetivos específicos, sendo eles: identificar as estratégias adotadas pela franquia e suas vantagens competitivas e compreender o funcionamento de uma franquia, levando em consideração suas vantagens e desvantagens.

Primeiramente, foi questionado quais são as principais atividades realizadas por ele na organização e há quanto tempo trabalha na franquia. Por ser diretor, há aproximadamente 7 meses (desde a abertura da franquia) ele trabalha na parte mais estratégica, tendo como principais funções o gerenciamento financeiro, suprimentos e marketing. Na segunda questão, em relação ao porte da franquia, ele a configura como entre pequena e média, tendo como público-alvo alunos de academias, pessoas compromissadas com a saúde e universitários.

Em seguida, quanto à assistência recebida por parte da franquia para a abertura da mesma, o franqueado respondeu:

Após o contato inicial o franqueador repassa todas as demandas necessárias para montar a loja e quais os utensílios e equipamentos devem ser adquiridos.

Uma vez concluído o contrato, definição do local da loja e contratação dos colaboradores. A Cosechas Brasil agenda a visita do capacitador, o qual tem como

objetivo treinamento da nova equipe nos variados tipos de “batidos” e iniciar os contatos com os possíveis fornecedores de matéria prima (Sorvetes, frutas in natura e congeladas)

A assistência recebida inicialmente, citada pelo entrevistado é em relação à:

- Orientação sobre a compra de suprimentos e equipamentos; Suporte TI; Material promocional (Layout); Treinamentos.

Em relação a médio e longo prazo há o acompanhamento de faturamento, campanhas promocionais, alinhamento dos valores (nível Brasil) e orientação jurídica. Além disso, a franquia fornece abertura para críticas e sugestões, de forma que todos os franqueados tem acesso e comunicação direta com os diretores da Cosechas Brasil, além de haver também uma comunicação com franquias presentes em outros países de forma virtual.

De acordo com as afirmações do entrevistado e em consonância com o referencial teórico a respeito de classificação de franquias, nota-se que o contrato é celebrado de forma bilateral, definido pelo autor Correa (2014, n.p.), pois há o acordo de obrigações recíprocas entre as partes – franqueador e franqueado. Quanto a modalidade, ocorre o chamado “Business Format Franchising”, no qual o franqueador instrui o franqueado as técnicas e métodos desenvolvidos pela marca para comercializar seus produtos e/ ou serviços, de forma que o franqueado deverá desempenhar suas atividades sempre de acordo com as normas e instruções e sob orientação do franqueador.

Na pergunta seguinte, quando questionado a respeito das vantagens competitivas observadas por ele.

O entrevistado listou as seguintes:

- a. Produto novo no mercado;
- b. Adaptação a preferência do cliente;
- c. Produto refrescante, bem aceito em locais quentes;
- d. Preço;
- e. Possibilidade de adequação dos Batidos em diferentes regimes;
- f. Excelente suplemento alimentar;
- g. Produto Natural;
- h. Extremamente aceito no mercado;
- i. Apresentação do produto diferenciado;
- j. Marca consolidada no mercado.

Consoante à isto, Porter (1985, p.3) afirma:

“Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação”.

Desta forma, nota-se que, de acordo com as respostas dadas pelo entrevistado, na franquia em questão obtém vantagem competitiva através da diferenciação, principalmente por ser um produto inovador na cidade. Por ser uma franquia já consolidada, isso fornece mais segurança aos seus clientes com relação à conformidade de suas expectativas. Além disso, a empresa promove a inserção das frutas na vida de seus consumidores, destacando os benefícios de cada uma delas.

Por conseguinte, quando solicitado para listar 3 pontos positivos e negativos, estarão representados no seguinte figura 11 abaixo:

**Figura 11:** Pontos positivos e negativos da rede de franquia Cosechas, observados pelo entrevistado.

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produto diferenciado;</li> <li>● Adaptabilidade ao gosto do cliente;</li> <li>● Apresentação do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto custo com relação a manutenção da cadeia de frios;</li> <li>● Distanciamento da sede da empresa (RJ), assim as reuniões são realizadas de forma virtual;</li> <li>● Não permitir associação com outros produtos naturais.</li> </ul>

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2021)

A franquia Cosechas investe bastante em seu marketing e conta com diversas artes para promoção de seus sucos e lançamentos. Como observado, a linha de batidos é um produto diferenciado na cidade, por não ter muitos concorrentes no ramo e por promover uma vida saudável a um custo justo. Além disso, seu cardápio conta com possíveis alterações, a gosto do cliente. Pode-se

trocar as frutas, assim como adicionar *whey protein* e semente de chia, por exemplo, além de o cliente escolher se vai querer seu suco com açúcar ou adoçante, sorvete ou iogurte etc.

Em relação aos pontos negativos citados, para que as frutas permaneçam congeladas são necessários freezers potentes para manter sua refrigeração, principalmente em cidades cuja temperatura é mais alta. Além disso, há também dificuldade em relação a rigidez na dependência do cardápio brasileiro da franquia.

Em seguida, foi questionado ao gestor quais são as expectativas de crescimento da unidade de franquia em médio e longo prazo.

O diretor afirma que a Cosechas Mossoró possui uma meta a médio prazo da abertura de mais duas lojas em Mossoró em localizações estratégicas da cidade, como no centro. A longo prazo, eles pretendem expandir para cidades periféricas como Caicó, Currais Novos, Assú, Tibau, Areia Branca, dentre outras.

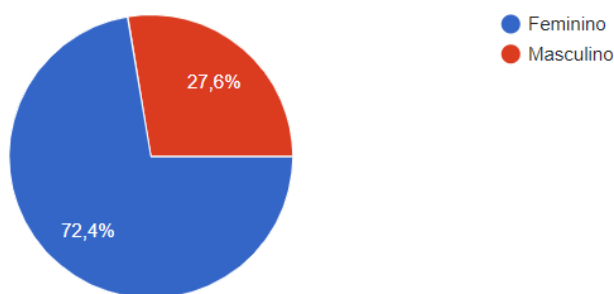
Assim, com esta visão a Cosechas mostra-se muito confiante no mercado mossoroense e com uma visão estratégica para expandir a sua rede de lojas pelo interior Rio Grande do Norte, proporcionando um conceito de saúde e qualidade de vida.

## 4.2 Análise do Questionário

Nesta parte do trabalho, serão apresentados os dados recolhidos por meio da aplicação de um questionário à respeito do tema, representados de forma gráfica, acompanhado por suas interpretações e análises. Ele foi construído através da plataforma do *Google Forms* e encaminhado através de links de acesso, pelo WhatsApp e através de QR code.

Segundo exposto anteriormente, o universo dessa pesquisa é de 680 consumidores mensais da unidade de franquia Cosechas, das quais 76 deles propuseram-se a responder as questões. A primeira análise feita foi do gênero da amostra, representado a seguir:

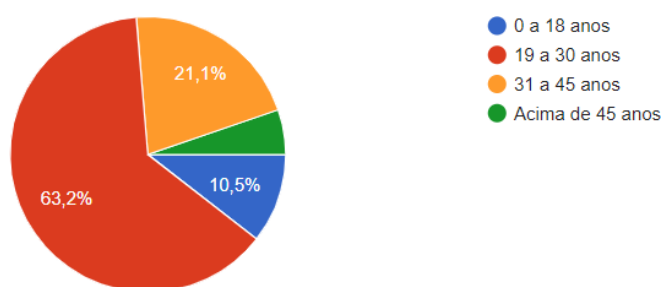
**Gráfico 1-** Gênero dos participantes



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2021)

Para complementar o perfil da amostra, o próximo gráfico trata-se da faixa etária:

**Gráfico 2-** Faixa etária dos participantes



**Fonte:** Dados coletados na pesquisa (2021)

Percebe-se que 72,4% ou 55 dos consumidores que responderam é do gênero feminino e apenas 27,6% masculino. De acordo com o gráfico 2, 48 dos 76 entrevistados tem como faixa etária entre 19 a 30 anos, correspondendo a 63,2% dos consumidores que se preocupam com saúde e qualidade de vida. Em seguida, a faixa de 31 a 45 anos (21,1%), 0 a 18 anos (10,5%) e, por último, acima de 45 anos (5,3%).

É importante ressaltar que grande parte dos consumidores da rede de franquias são pessoas que buscam uma alimentação saudável e, conseqüentemente, alunos de academias, principalmente a localizada no mesmo *shopping* da loja. Em uma pesquisa feita pelo Strava - plataforma online de registro de atividades físicas que possui mais de 73 milhões de atletas no mundo e mais de 9,5 milhões só no Brasil- no relatório denominado *Year in Sport*, no ano de 2020

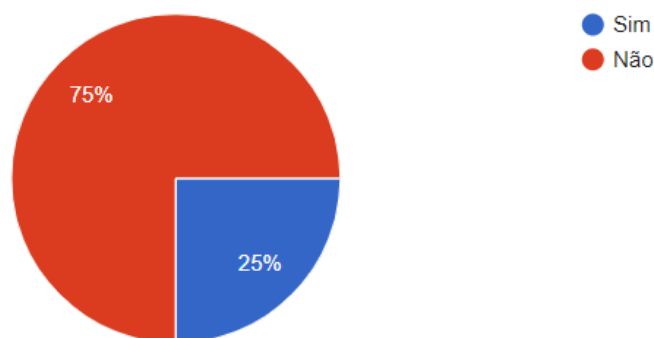
houve um aumento significativo no número de mulheres que praticam atividades físicas. De acordo com o UOL, a matéria feita por Giulia Granchi afirma que:

Globalmente, as mulheres jovens, com idade entre 18 e 29 anos aumentaram a frequência de atividades em 45,2%, quando comparadas ao ano passado, enquanto os homens cresceram 27,3%. No Brasil, esse dado também tem as mulheres na frente, com um aumento de 43,8% de registros contra 30% a mais feito pelos homens na mesma faixa etária.

Dessa forma, este estudo confirma a pesquisa Year com os dados obtidos no questionário. A maior parte dele foi respondido por mulheres em uma faixa etária entre 19 a 30 anos, semelhante aos dados mostrados anteriormente.

Na pergunta seguinte, busca-se saber a porcentagem de clientes que já conheciam a franquia, visto que a mesma está presente em 14 países, incluindo diversas cidades do Brasil.

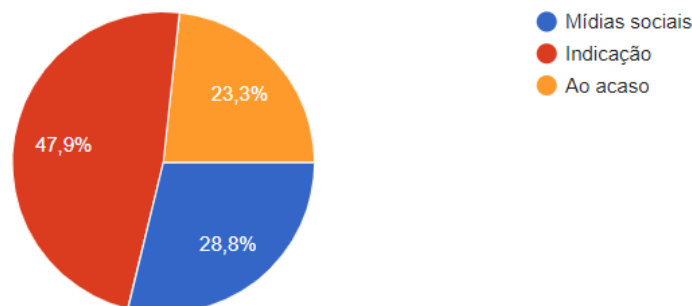
**Gráfico 3-** O cliente já conhecia a franquia?



**Fonte:** Dados coletados na pesquisa (2021)

Conforme apresentado, 75% dos entrevistados não conheciam a franquia Cosechas, correspondendo a um total de 57 pessoas. Já em relação ao meio de conhecimento da Cosechas Mossoró, o resultado foi o seguinte:

**Gráfico 4-** Como conheceu a Cosechas Mossoró?



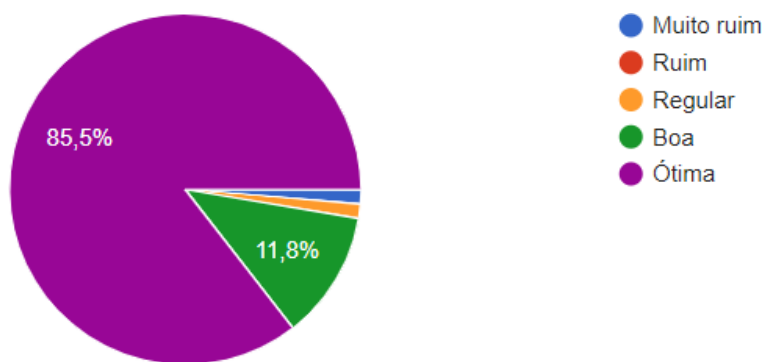
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa (2021)

No gráfico 4, 47,9% consumidores que participaram da pesquisa respondeu que foi por indicação de outra pessoa. Em seguida, 28,8% foi através de mídias sociais e, por fim, 23,3% foi ao acaso.

Por estar presente em diversas cidades do Brasil e em outros países, 25% dos entrevistados já a conheciam. Além disso, o gráfico 4 nos mostra que a maior parte conheceu através de indicação. Isso pode ser avaliado de forma positiva, pois indica que os produtos estão sendo bem recebidos no mercado e atende às expectativas de seus usuários, de forma que eles partilham essa informação com seus conhecidos.

Em seguida, após identificar o perfil dos respondentes, a pesquisa buscou enxergar a percepção dos consumidores em relação à alguns aspectos, de uma escala de “muito ruim” à “ótimo”, sendo eles: variedade dos produtos, tempo de espera, atendimento, qualidade do produto, preço e localização da loja.

**Gráfico 5-** Variedade dos produtos



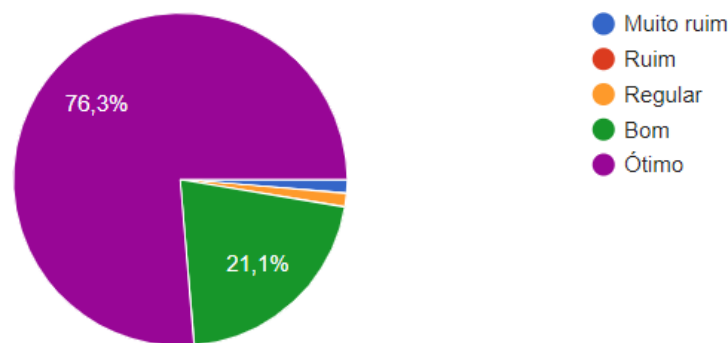
**Fonte:** Dados coletados na pesquisa (2021)

Relacionado à variedade dos produtos, os resultados obtidos são 85,5% julgaram como ótima, enquanto que 11,8% considera boa. Por outro lado, tal diversidade é vista por uma pessoa como regular e por outra como muito ruim. Isto significa que há uma gama diversificada de produtos, pois além dos sucos padrão, que estão vinculados nos cardápios e demais peças publicitárias, existe a possibilidade da troca de frutas e demais ingredientes, criando assim um sabor novo.

Em relação à diversificação do mix de produtos, é de extrema importância que faça sentido para o seu público, de forma que esteja no mesmo universo dos já existentes. Nesse caso, por ser uma franquia, a variedade já é pré-estabelecida através de um cardápio à nível brasileiro, o que impossibilita qualquer mudança por parte do gestor. Conforme o gráfico 5, a maior parte dos clientes a aprova, o que é bastante positivo para a organização.

Em relação ao tempo de espera e atendimento, esses dois pontos são entrelaçados, pois o primeiro depende estritamente da agilidade do atendente em fazer os sucos.

**Gráfico 6-** Tempo de espera

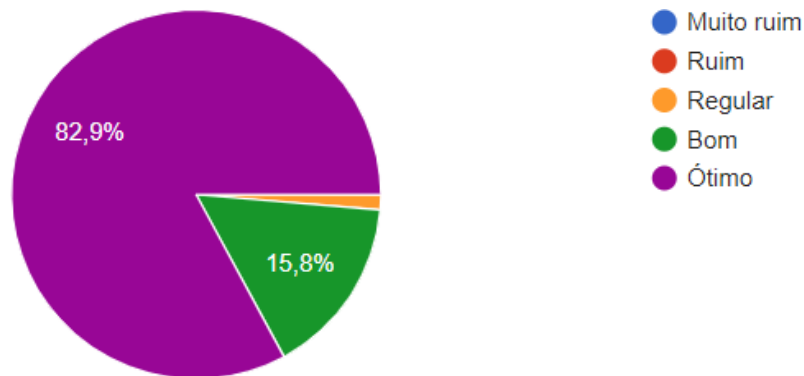


**Fonte:** Dados coletados na pesquisa (2021)

Quanto ao tempo de espera, 76,3% ou 58 dos questionados responderam que é ótimo, 21,1% admitiu ser bom, enquanto que um julgou como regular e outro como muito ruim. É importante ressaltar que o tempo médio de preparo do batido de frutas é de 5 a 10 minutos. A rede de franquias trabalha o *layout* de suas lojas de forma que seja o mais prático possível. Os produtos (frutas, sorvetes, *freezers*, liquidificadores, seladoras etc.) são alocados racionalmente, tendo em vista a eficácia e eliminação do retrabalho e desperdícios.

**Gráfico 7-** Atendimento





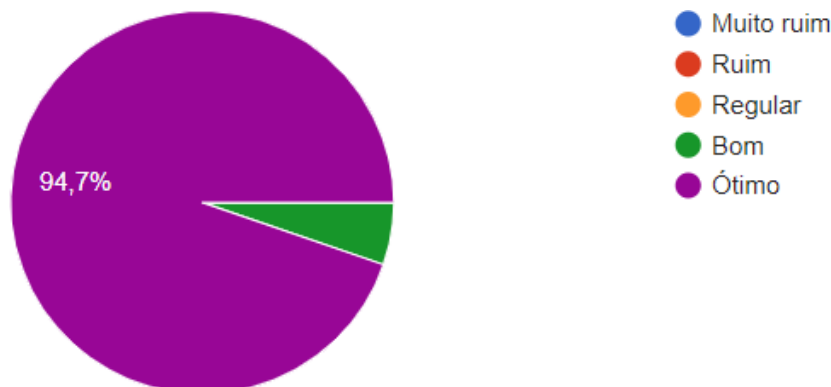
Fonte: Dados coletados na pesquisa (2021)

Quanto ao fator do atendimento, Angelo e Giangrande (1999, p.28) comentam que:

O atendimento agrega valor segundo a percepção do cliente, estimulando sua fidelidade por estabelecer um padrão a que ele se habitua e, até mesmo, criando uma identificação pessoal com o atendente. Melhora a comunicação, fazendo com que o cliente se sinta mais a vontade para expressar suas opiniões sobre os serviços oferecidos. É o diferencial que cria um clima que pode ser hospitaleiro a ponto dele se sentir "dono" da loja. Isso estimula expectativas cada vez mais altas quanto à qualidade do atendimento. A elevação desse padrão chega, em alguns casos, a estabelecer um patamar de excelência que desqualifica a concorrência.

Quando há excelência no atendimento, a organização consegue fidelizar cada vez mais seus clientes, tornando-se assim um fator de diferenciação e vantagem competitiva. De acordo com o gráfico 7 apresentado, é algo que ocorre na empresa em questão, uma vez que 82,9% dos entrevistados o julgam como ótimo, 15,8% como bom e apenas uma pessoa como regular.

Gráfico 8- Qualidade dos produtos



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

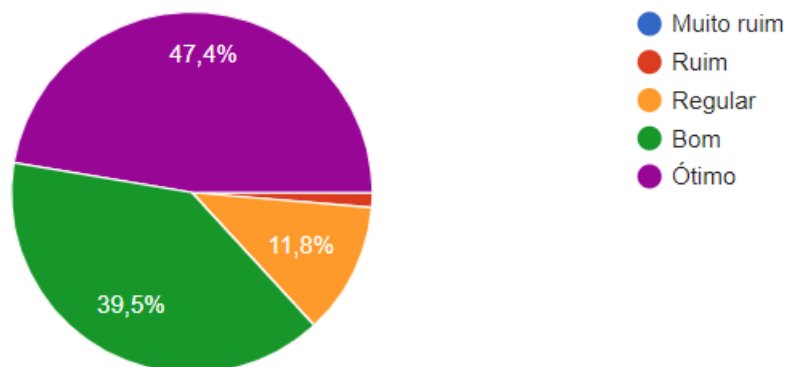
A qualidade dos produtos foi a alternativa que gerou mais consenso no questionário aplicado, no qual 72 dos 76 participantes julgaram como ótima e apenas 4 deles veem como boa.

A qualidade está relacionada à percepção por parte dos clientes e suas expectativas em relação aos atributos do produto. De acordo com Pires (2012, p. 43):

A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); (...) A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes.

Dessa forma, conforme observado no gráfico 8, a qualidade é o diferencial competitivo mais bem avaliado do questionário, de forma que 94,7% dos entrevistados a avaliaram como ótima, deixando claro sua percepção e entendimento que os produtos apresentam qualidade, de acordo com suas expectativas. Portanto, fator muito importante para a empresa, tornando-se uma de suas principais vantagens competitivas.

**Gráfico 9- Preço**

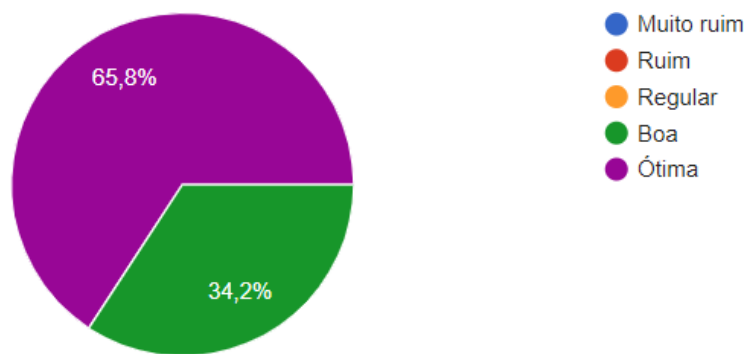


**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

O preço, por sua vez, Casas (2007, p.104) conceitua como “os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afetar as expectativas dos clientes”. Nos dados obtivos, percebe-se que 47,4% da amostra qualificou o aspecto preço como ótimo, 39,5% como bom, 11,8% como regular e uma como ruim. De acordo com Casas (2007, p. 104) os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afetar as expectativas dos clientes. Tendo em vista todos os diferenciais competitivos da marca e a qualidade de seus produtos, a média de preço do cardápio do Cosechas varia de R\$10,00 a R\$17,00 (podendo ser maior se houver adicionais) e tabelados

de forma nacional, impedindo o franqueado de fazer qualquer alteração. Uma das alternativas válidas para esse quesito é a utilização de cartões-fidelidade, tendo em vista uma maior fidelização ao cliente e mantê-lo mais satisfeito em relação a este quesito.

**Gráfico 10-** Localização da loja



**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

De acordo com o gráfico 10, a localização da loja agrada de forma positiva à todos os entrevistados, correspondendo a 65,8% ou 50 deles de forma ótima e 34,2% de forma boa. Este fator é visto de forma positiva principalmente pelo fato de a unidade de franquia em questão estar localizada no *shopping* Oitava Rosado Mall em uma das mais conhecidas e movimentadas avenidas da cidade de Mossoró, que possui dentro dele uma rede de academias reconhecida mundialmente – a SmartFit.

Por conseguinte, no questionário começaram-se as perguntas subjetivas.

- A primeira foi: “de modo geral, quais diferenciais competitivos você observou?” Com o objetivo de responder ao segundo objetivo específico deste trabalho, que é o de identificar as estratégias adotadas pela franquia e suas vantagens competitivas. Das respostas obtidas, algumas vantagens competitivas estavam mais presentes do que outras, como: boa qualidade (citado por 36 dos entrevistados), produtos exclusivos, atendimento, variedade de produtos, higiene, sustentabilidade, inovação e profissionalismo.

Alguns desses fatores estão confirmados na fala do entrevistado nº 32, que listou alguns deles:

1- Sabor excelente; 2- opções (diversificação de sabores; 3- atendimento de excelência; 4- ambiente muito agradável e; 5- produto inovador na cidade.

Quanto à diversidade dos produtos e inovação citados por ele, o interrogado nº35 retifica:

Localização, produto diferenciado e de qualidade, frutas que não encontramos na região.

Em relação ao atendimento, muitos afirmaram que é de excelência e que conta bastante no momento de fidelização ao cliente, comprovado na fala do entrevistado nº12:

Produto diferenciado na cidade. Ótimo custo benefício e atendimento.

Também pelo entrevistado nº 42: Atendimento atencioso, agilidade e qualidade do produto.

Outro ponto bastante comentado foi em relação à sustentabilidade fornecida pela marca, através de produtos ecológicos e sustentáveis, constatado pelo consumidor nº 74:

Ingredientes naturais, descrição honesta e detalhada dos ingredientes, opções fit, praticidade, canudos ecológicos.

▪ Na questão seguinte, foi perguntado aos entrevistados se eles possuíam alguma sugestão de melhoria para uma maior fidelização ao cliente. Nela, mais da metade sugeriram uma nova loja na cidade, para facilitar ainda mais o acesso aos produtos da Cosechas Mossoró. Além disso, houve sugestões de promoções no cardápio e planos de fidelidade, como citado pelo entrevistado nº 32:

Lançar umas promoções! Para as pessoas que conhecem e se apaixonam, além de dar um “brinde” para quem já é cliente fiel!

Outra sugestão citada foi a de reduzir um pouco os preços dos produtos. Também confirmado no gráfico 9 de avaliação dos preços, apenas 47,9% dos que responderam julgam este aspecto como ótimo. Quanto à isso e à diversidade do cardápio, o entrevistado nº 57 complementa:

Eu daria uma repensada nos preços e também sugeriria alguns produtos no qual o cliente possa escolher, tipo: morango, banana e sorvete. Acho que falta essa liberdade e não ficar preso ao que está no cardápio.

Em seguida, outra súplica feita pelos consumidores foi a de extensão de horário, pois atualmente a loja funciona de 9hrs as 20hrs, de segunda à sábado. Em meio a isso, o entrevistado nº 71 sugere:

Estender atendimentos (o que no momento não será possível). Quando tudo se normalizar, seria ótimo podermos contar com as delícias todos os dias da semana e em horários mais estendidos.

▪ Por fim, a última questão foi a seguinte: “Você indicaria os nossos produtos para algum amigo ou familiar? ”

100% dos entrevistados responderam que sim.

Dessa forma, no questionário observou-se diversos diferenciais competitivos identificados pelos consumidores, sendo os principais: Variedade de produtos, diferenciação, produto inovador na cidade, o fornecimento de produtos saudáveis e naturais, atendimento e sustentabilidade. Além disso, surgiram também sugestões de melhorias como: lançamento de promoções, maior diversidade de produtos, extensão do horário de funcionamento. Assim, este estudo apresenta uma contribuição de grande valia, para as redes de sucos naturais e seus franqueados. Auxiliando assim no planejamento organizacional e servindo de referência para o cumprimento de seu objetivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, observa-se que com o avanço tecnológico e a exigência cada vez maior do consumidor faz com que as empresas busquem cada vez mais alternativas para se sobressair entre as outras e garantir seu sucesso. Quanto à isso, é imprescindível a busca por diferenciais competitivos cada vez mais acima da média. Trata-se de vantagens exclusivas que uma organização proporciona para seus consumidores e que a concorrência ainda não consegue oferecer.

Diante disso, por ser uma alternativa mais segura, a abertura de uma franquia traz consigo diversas vantagens, como: a facilidade de expansão, reconhecimento da marca, treinamentos de gestão, garantias de qualidade de produção, segurança contratual, padronização, divisão de responsabilidades e entrega de antemão de todos os recursos de comunicação visual.

Esta pesquisa foi realizada na unidade de franquia da Cosechas localizada na cidade de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte com o intuito de analisar a importância de uma unidade de franquia, seu funcionamento e identificar seus diferenciais competitivos, assim como a inserção de um novo produto na cidade.

Foi efetuada uma entrevista com seu gestor com o intuito de auxiliar na realização deste estudo, levando em consideração sua experiência, visão e conhecimento a respeito do tema. Foram feitas perguntas relacionadas à suas atividades realizadas, diferenciais competitivos observados, vantagens e desvantagens da franquia, auxílio da franquia na abertura e desenvolvimento de uma unidade etc.

Em seguida, foi realizado um questionário com 76 de seus consumidores, no qual eles analisaram vertentes da organização como preço, atendimento, tempo de espera, qualidade dos produtos e localização, além de citar os principais diferenciais competitivos observados por eles e solicitados sugestões de melhorias.

Após a análise dos resultados obtidos na entrevista e questionários aplicados, pode-se concluir que a pesquisa atendeu ao objetivo geral de analisar os diferenciais competitivos que a franquia Cosechas oferece ao mercado mossoroense. Assim como atingiram os objetivos específicos: analisar a percepção dos consumidores da organização em relação a aspectos como preço, atendimento e qualidade dos produtos, identificar as estratégias adotadas pela franquia e suas

vantagens competitivas e compreender o funcionamento de uma franquia, levando em consideração suas vantagens e desvantagens.

Com este trabalho, podem-se ampliar os conhecimentos a respeito de franquias, Lei de Franquias e seus modelos, bem como sua importância no cenário econômico atual e os diferenciais competitivos organizacionais. A entrevista e questionário proporcionaram um melhor conhecimento em relação à empresa e o ponto de vista de franqueado e seus consumidores. A partir destes resultados, observou-se suas perspectivas para a fidelização, crescimento e maior reconhecimento da marca, dando a oportunidade de correção daqueles diferenciais competitivos mais criticados até os que foram mais valorizados, para melhorar cada vez mais.

Sendo assim, e como afirmado anteriormente, as empresas devem buscar cada vez mais se reinventar, observando o atual cenário, e adaptar-se à novas mudanças, analisando seus pontos fortes e os aprimorando, a fim de garantir a fidelização de seus clientes de uma maneira mais eficaz e obtendo um consequente aumento de forma orgânica no número de seus consumidores.

Analisando os dados obtidos neste trabalho, podemos verificar que a franquia avaliada possui vários pontos positivos, dentre os quais destacam-se: produtos diferenciados no mercado, atendem as necessidades crescentes de alimentos saudáveis e preço avaliado como justo pelos consumidores. Desta forma, obtemos um cenário positivo para o crescimento desta franquia neste viés de alimentos naturais, pois seus frequentadores apresentam alto nível de satisfação, conforme observado nos gráficos 5 à 10.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. ***Firm resources and sustained competitive advantage***. Journal of management, 1991.

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising e Direito**. São Paulo: Ed. Atlas. 1997.

BERTOLDI, Marcelo M. Curso avançado de direito comercial, volume 2 : **títulos de crédito, falência e concordata, contratos mercantis** / Marcelo M. Bertoldi, Marcia Carla Pereira Ribeiro. – 9ª. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

BRITO, Renata; BRITO, Luiz. **Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor**. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, pp. 360-380, Maio/Jun. 2012.

BRUYNE, P. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1991.

CASAS, A.L.L., **Marketing, Conceitos exercidos casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2009.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN; P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução do marketing**, São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1992.



FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Lina Márcia Chaves. **Do contrato de franquia**, Belo Horizonte, Del Rey, 2000.

FRASER, Márcia; GONDIM, Sônia. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Paidéia, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo** . 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

LEAL, Rodrigo; FONSECA, Ana; SILVA, Anderson. **O sucesso alcançado por micro e pequenas empresas por meio da inovação: a influência de recursos estratégicos**. XVII Congresso Brasileiro de Custos - Belo Horizonte - MG, 2010.

MORAES, Gabriela *et. al.* **Franquia**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/47807/franquia>. Acesso em: 30 OUT. 2020.

NETO, Gilberto. **Contratos de franquia - Responsabilidade civil do franqueado**. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/contratos-franquia-responsabilidade-civil-franqueado.htm#sdfootnote6sym>. Acesso em: 08 dez. 2020.

NOGUEIRA, Clariana; LOURENZANI, Ana; DADÁRIO, Natália. **Conflitos de relacionamento entre franqueador e franqueado: um estudo em franquias do ramo alimentício sob a ótica do franqueado na região administrativa de Marília (SP)**. São Paulo, 2017.

RIBEIRO, Adir. **Gestão Estratégica do Franchising**. São Paulo: DVS, 2015.

ROQUE, Sebastião José. **Do contrato de franquia empresarial: Coleção elementos de direito**. São Paulo, Ícone Editora, 2012, p. 16.

SALES, Vanessa; OLIVEIRA, Isabel. **Sistema de franquias como uma oportunidade empreendedora: vantagens e desvantagens**. Itumbiara/GO, 2019.

SHERMAN, A. J. **The Franchising Handbook**. New York: AMACOM, 1993.

GRANCHI, Giulia. **Prática de atividade física aumentou no Brasil em 2020, mostra pesquisa**. Disponível

em:

<https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/12/16/pratica-de-atividade-fisica-aumentou-no-brasil-em-2020-mostra-pesquisa.htm>. Acesso em: 24 Abr. 2021.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE

**ENTREVISTA SOBRE: FRANQUIA COMO ALTERNATIVA DE EMPREENDER E SEUS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA COSECHAS MOSSORÓ/RN.**

Entrevista que aplicada ao gerente da unidade de franquia Cosechas Mossoró.

- 1) Qual o seu cargo na franquia, atividades principais e há quanto tempo trabalha nela?
- 2) Qual o tipo de franquia (micro, pequena, média ou grande) e seu público-alvo?
- 3) O franqueado recebe a assistência necessária para abrir a franquia? De que tipo?
- 4) Há algum tipo de acompanhamento por parte do franqueador no médio e longo prazo?
- 5) O franqueado recebe alguma abertura para fazer críticas e sugestões sobre o plano de negócios da franquia?
- 6) Quais as vantagens competitivas que você observa na franquia?
- 7) Apontar, se possível, até 3 pontos positivos da franquia e até 3 pontos negativos da mesma.
- 8) Como funciona a comunicação com as franquias presentes nos outros países?
- 9) Quais as expectativas de crescimento da franquia em médio e longo prazo?

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD

**QUESTIONÁRIO SOBRE: FRANQUIA COMO ALTERNATIVA DE EMPREENDER  
E SEUS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA  
COSECHAS MOSSORÓ/RN.**

Questionário aplicado aos consumidores da Cosechas Mossoró.

**1. Você já conhecia a franquia?**

Não.  Sim.

**2. Sexo**

Masculino  Feminino

**3. Idade**

0 a 18 anos  19 a 30 anos  31 a 45 anos  Acima de 45 anos

**4. Como você avaliaria a variedade dos produtos?**

Muito ruim  Ruim  Regular  Boa  Ótima

**5. Como você avaliaria o tempo de espera?**

Muito ruim  Ruim  Regular  Bom  Ótimo

**6. Como você avaliaria o atendimento?**

Muito ruim  Ruim  Regular  Bom  Ótimo

**7. Como você avaliaria a qualidade dos produtos?**

Muito ruim  Ruim  Regular  Boa  Ótima

**8. Como você avaliaria o preço?**

Muito ruim  Ruim  Regular  Bom  Ótimo

**9. Como você avaliaria a localização da loja?**

Muito ruim  Ruim  Regular  Boa  Ótima

**10. De modo geral, quais diferenciais competitivos você observou?**

---

---

---



11. Você indicaria os produtos para algum amigo ou familiar?

( ) Sim ( ) Não

12. Você teria alguma sugestão de melhoria?

---

---

---

## **ANEXOS**



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO- PROEG  
DEPARTAMENTO DE DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA - DDU  
**TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO - TCE Nº 20202.17164**

SAE  
05/03/2021

#### DO ESTAGIÁRIO

**NOME COMPLETO**  
Thais Nunes de Medeiros

**DT NASCIMENTO**  
30/11/1998

**SEXO**  
Feminino

**CPF**  
112.733.004-75

**MATRÍCULA**  
01600083-8

**ENDEREÇO**  
Av João da Escóssia, 1728  
Alphaville  
Nova Betânia  
59607-330 - Mossoró-RN

**EMAIL**  
thais139@hotmail.com

**TELEFONE**  
(84)98106-1116

Administração (Bach.) | Campus Universitário Central

01020281 - Estágio Supervisionado II, 150 horas

59139

#### DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

**CNPJ:** 08.258.295/0001-02

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

Rua Almino Alonso, 478, Centro, 59610-210 - Mossoró, RN

Fone: (84) 3315-2143 Fax: (84) 3315-3108  
reitoria@uern.br

#### DA ENTIDADE CONCEDENTE

**CNPJ:** 36.380.250/0001-41

Valente & Nunes LTDA

Av João da Escóssia, 1102, Nova Betânia, 59607-330 - Mossoró-RN

Fone: (84)98150-1115

#### DO ESTÁGIO

Atividades que serão desenvolvidas no campo de estágio:

Pesquisa e satisfação com o cliente, análise do clima organizacional, avaliação da penetração de um novo produto no mercado de Mossoró.

#### DOS TERMOS DO COMPROMISSO DE ESTÁGIO

As partes acima qualificadas, Entidade Concedente e Estagiário, com intermediação da Instituição de Ensino, celebram entre si este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO, doravante denominado TCE, convenicionado as cláusulas e condições seguintes:

**CLÁUSULA PRIMEIRA.** Este TCE representa contrato firmado entre a ENTIDADE CONCEDENTE, UERN e estagiário tendo por finalidade proporcionar experiência prática no âmbito da formação deles, como parte do processo ensino-aprendizagem, constituindo-se em comprovante da inexistência de vínculo empregatício na forma do Art. 3º da Lei 11.788 de 25 de setembro de 2008.

**CLÁUSULA SEGUNDA.** Ficam compromissadas entre as partes as seguintes condições básicas de realização do estágio:

a) este TCE terá vigência de 08/02/2021 a 05/06/2021, podendo ser renunciado unilateralmente, a qualquer tempo, por uma das partes, mediante comunicação por escrito e com antecedência mínima de cinco dias;

b) a renúncia deste TCE, nos termos do item anterior, não implicará em indenização de qualquer natureza para qualquer das partes;

c) de acordo com o Plano de Atividades do Estágio, doravante denominado PAE, incorporado a este TCE, a jornada diária de estágio será de 5 horas, a ser desenvolvidas em comum acordo entre a ENTIDADE CONCEDENTE e o ESTAGIÁRIO;

d) ainda de acordo com PAE, a jornada de estágio semanal será de 30 horas a ser desenvolvida de segunda a sábado de comum acordo entre a ENTIDADE CONCEDENTE e o ESTAGIÁRIO;

e) as principais atividades a serem desenvolvidas pelo ESTAGIÁRIO, compatíveis com o conteúdo básico da profissão a qual se refere são parte integrante do PAE;

f) as atividades descritas no PAE poderão ser ampliadas, reduzidas ou alteradas, de acordo com a progressividade do estágio, sempre dentro do conteúdo básico da profissão;

g) o estagiário poderá eventualmente participar de cursos e/ou treinamentos promovidos pela ENTIDADE CONCEDENTE, sem custos para o estagiário e para a UERN;

h) a ENTIDADE CONCEDENTE, proporcionará à UERN, sempre que necessário, subsídios que possibilitem o acompanhamento, a supervisão e a avaliação do estagiário;

**CLÁUSULA TERCEIRA.** O Estagiário se compromete a observar e obedecer as normas internas da ENTIDADE CONCEDENTE, bem como outras recomendações ou requisitos ajustados entre as partes, responsabilizando-se por danos ou prejuízos por ele causados à ENTIDADE CONCEDENTE, em decorrência de dolo, má fé ou culpa pelo descumprimento desta cláusula;

**CLÁUSULA QUARTA.** na vigência deste TCE, o estagiário estará incluído na cobertura de seguro contra acidentes pessoais, sob a responsabilidade da UERN confirmada pela apólice de seguro nº (PORTO SEGURO CIA DE SEGUROS GERAIS 05886)

#### ATRIBUIÇÕES DOS ENVOLVIDOS NO ESTÁGIO:

**DO SUPERVISOR ACADÊMICO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATORIO** conforme Artigo 29 da resolução 06/2015/CONSEPE- UERN e Artigo 28 da resolução 05/2015/CONSEPE- UERN;

- Acompanhar e supervisionar o discente estagiário através de visitas in loco;
- Elaborar plano de ação do Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório conforme ementa definida no Projeto Político Pedagógico do Curso-PPC;
- Orientar o discente estagiário sobre as atividades a serem desenvolvidas em Campo e na elaboração de relatórios, e outras atividades exigidas;
- Elaborar registros das atividades de todas as fases do Estágio no Registro Diário de Atividades, conforme sua execução;
- Avaliar o estagiário de acordo com os critérios estabelecidos no PPC;
- Zelar pelo bom relacionamento junto a entidade concedente do Estágio;

**DO SUPERVISOR DE CAMPO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATORIO** conforme Artigo 31 das resoluções 05 e 06/2015/CONSEPE- UERN;

- Acolher o discente estagiário, e o Supervisor Acadêmico do Estágio nas dependências da Instituição Campo de Estágio;
- Acompanhar de forma sistemática as atividades desenvolvidas pelo discente estagiário;
- Preencher as fichas de avaliação dos discentes estagiários;
- Comunicar ao Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular quaisquer problemas relacionados ao desenvolvimento das atividades do discente estagiário;
- Auxiliar o supervisor acadêmico de estágio na avaliação do estagiário, (específico para bacharelado, conforme inciso III do artigo 31 da resolução 05/2015);

**DO ESTAGIÁRIO** conforme Artigo 33 das resoluções 05 e 06/2015/CONSEPE- UERN;

- Cumprir presença e participação dentro da carga horária estabelecida no PPC e em consonância com a Instituição Campo de Estágio, mediante cronograma apresentado previamente;
- Comparecer ao Estágio em condições compatíveis e requeridas pelas circunstâncias do Estágio e do ambiente de trabalho, conduzindo-se com urbanidade e probidade em todas as fases do Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório;
- Elaborar sua orientação do Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório, Plano de Atividades a ser cumprido na Instituição concedente;
- Manter o Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório informado sobre o desenvolvimento do Estágio e comunicar-lhe, com brevidade, a respeito de qualquer eventualidade que possa afetar as suas atividades no Campo de Estágio.

E por estarem de inteiro e comum acordo com as condições deste TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO TCE, as partes assinaram-no em três vias de igual forma e teor.

Thais Nunes de Medeiros  
CPF: 112.733.004-75  
ESTAGIÁRIO

Vera Lucia Lopes de Oliveira  
CPF: 480.781.744-20  
SUPERVISOR ACADÊMICO DE ESTÁGIO

Vera Lucia Lopes de Oliveira  
CPF: 480.781.744-20  
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO DA  
UNIDADE ACADÊMICA

Bianca Valente de Medeiros  
CPF: 962.096.234-68  
VALENTE & NUNES LTDA



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 315-2197 E-mail:

dad@uern.br

**LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO  
ESTÁGIO**

Nome do aluno: Thais Nunes de Medeiros

Empresa do Estágio: Cosechas Mossoró

Mês: Março Área de estágio: Assistente Administrativo.

Dia da semana	Atividade	Data do mês
segunda-feira	Pesquisa e organização de documentos.	15/03/2021
terça-feira	Suporte ao gerente.	16/03/2021
quarta-feira	Suporte ao gerente.	17/03/2021
quinta-feira	Estudo sobre o organograma.	18/03/2021
sexta-feira	Análise das funções de cada colaborador.	19/03/2021
segunda-feira	Pesquisa de mercado.	22/03/2021
terça-feira	Elaboração das perguntas a serem feitas na entrevista.	23/03/2021
quarta-feira	Elaboração das perguntas a serem feitas na entrevista.	24/03/2021
quinta-feira	Estudo da franquia.	25/03/2021
sexta-feira	Estudo dos diferenciais competitivos da organização.	26/03/2021
segunda-feira	Entrevista com o gestor.	05/04/2021
terça-feira	Análise das respostas da entrevista.	06/04/2021

quarta-feira	Controle de estoque e matéria prima.	07/04/2021
quinta-feira	Auxílio a nova ordem de compra.	08/04/2021
sexta-feira	Elaboração do questionário a ser aplicado aos consumidores.	09/04/2021
segunda-feira	Aplicação das questões no Google Forms.	12/04/2021
terça-feira	Verificação de métodos de compartilhamento.	13/04/2021
quarta-feira	Análise do questionário.	14/04/2021
quinta-feira	Análise das estratégias de marketing.	15/04/2021
sexta-feira	Pesquisa de mercado.	23/04/2021
Sábado	Criação de conteúdo.	24/04/2021
Segunda	Estudo sobre os diferenciais competitivos.	26/04/2021
Quarta	Auxílio no atendimento.	28/04/2021
Quinta	Análise conclusiva.	29/05/2021

Mossoró (RN), 02 / 06 / 2021

*Bruno V. Medeiros*

Supervisor de estágio



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 315-2197 E-mail:

dad@uern.br

**LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO  
ESTÁGIO**

Nome do aluno: Thais Nunes de Medeiros

Empresa do Estágio: Cosechas Mossoró

Mês: Março Área de estágio: Assistente Administrativo.

Data	Assinatura	Entrada	Saída	Supervisor
15/03/2021		10:00	14:00	
16/03/2021		10:00	14:00	
17/03/2021		10:00	14:00	
18/03/2021		10:00	14:00	
19/03/2021		10:00	14:00	
22/03/2021		10:00	14:00	
23/03/2021		10:00	14:00	
24/03/2021		10:00	14:00	
25/03/2021		10:00	14:00	
26/03/2021		10:00	14:00	
05/04/2021		10:00	14:00	
06/04/2021		10:00	14:00	
07/04/2021		10:00	14:00	
08/04/2021		10:00	14:00	
09/04/2021		10:00	14:00	
12/04/2021		10:00	14:00	

13/04/2021		10:00	14:00	
14/04/2021		10:00	14:00	
15/04/2021		10:00	14:00	
23/04/2021		10:00	14:00	
24/04/2021		10:00	14:00	
26/04/2021		10:00	14:00	
28/04/2021		10:00	14:00	
29/05/2021		10:00	14:00	

*Três Mimos de Madureira*

*Boana V. de Azevedo*

Mossoró (RN), 02/06 / 2021

*Boana V. de Azevedo*

Supervisor de Estágio