

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (PMPEP)

Fernando Mynarski Silveira

SISTEMÁTICA PARA AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE OPÇÕES DE
INVESTIMENTO APLICADA AO *FRANCHISING*

Porto Alegre

2017

Fernando Mynarski Silveira

Sistemática para Avaliação e Priorização de Opções de Investimento Aplicada ao
Franchising

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração de Sistemas de Produção.

Orientador: José Luis Duarte Ribeiro, Dr. Eng.

Porto Alegre

2017

Fernando Mynarski Silveira

**Sistemática para Avaliação e Priorização de Opções de Investimento Aplicada ao
*Franchising***

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na Modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção (PMPEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr. Eng.

Orientador PMPEP/UFRGS

Prof. Ricardo Augusto Cassel, PhD.

Coordenador PMPEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dr^a. (PPGEP/UFRGS)

Professora Ana Paula Matei, Dr^a. (SEDETEC/UFRGS)

Professor Mariana de Freitas Dewes, Dr^a. (UFCSPA/UFRGS)

*Dedico essa obra ao meu filho Rodrigo
e à minha esposa Paula.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Paula por ter entendido o quanto significa para mim este mestrado e, em função disso, por ter dispendido um esforço maior em cuidar da casa e do nosso filho nos momentos em que não pude estar presente.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Fátima, pelas diversas e reiteradas palavras de incentivo e motivação.

Agradeço ao professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro pelo profissionalismo e pelos diversos ensinamentos, inclusive os de vida.

Por fim, e o mais importante de tudo, agradeço à Deus.

RESUMO

O *Franchising* apresentou um crescimento expressivo no Brasil nas últimas duas décadas. O principal marco regulatório se deu com o advento da Lei 8.955 de 1994. Tal crescimento é expresso tanto em número de franquias instaladas, quanto na diversidade dos segmentos das mesmas. Em função disso, uma questão recorrente é justamente saber à qual franquia o pretense franqueado deve aderir dada uma gama de opções colocada à sua disposição pelo mercado. Com o objetivo de auxiliar a solução desse problema, o presente trabalho propõe uma sistemática baseada no uso de método multicritério e simulação. Primeiramente são identificados tanto na literatura, quanto em coleta de informações provenientes de trabalhos de campo, os critérios balizadores da escolha de franquias. Posteriormente e com base nestes critérios, realizam-se análises de cunho econômico financeiro onde geram-se como produtos dois *rankings*: Um proveniente do uso de método de decisão multicritério e outro proveniente de avaliação rentabilidade-risco realizada através do uso de simulação. Assim, considerando semelhanças e diferenças entre esses dois *rankings*, um pretense franqueado poderia, seguindo esta proposta de sistemática estruturada, optar pela adesão à franquia mais atraente. Essa é a principal contribuição de cunho prático. Já a principal contribuição de cunho acadêmico é suprir lacunas existentes na literatura, principalmente pelo fato de tratar o assunto *franchising* conjugado com o uso de métodos estatísticos e matemáticos.

Palavras-chave: *Franchising*, Escolha de Franquias, Adesão a Franquias, Pretense Franqueado, Análise de Investimentos, Priorização.

ABSTRACT

In the last two decades franchising has grown significantly in Brazil. The main regulation mark occurred with the advent of 8.955/1994 Franchise Law. Such growth is expressed both in the number of franchises installed as well in the diversity of their segments. Accordingly, a recurring issue is the question to which franchise the prospective franchisee must choose considering a range of options at its disposal in the market. With the objective of helping to solve this problem, the present work proposes a system based on the use of multi-criteria method and simulation. Firstly, the criteria for choosing franchises are identified both in the literature and in the collection of information from work fields. Subsequently, based on these criteria, economic and financial analysis is carried out where two rankings are generated as products: One deriving from the use of a multi-criteria decision method and the other one from a profitability-risk valuation carried out through the use of simulation. Thus, considering similarities and differences between these two rankings, a prospective franchisee could, following this proposal of structured system choose the most attractive franchise. This is the main practical contribution since the main benefit of academic nature is to fill gaps in the literature, mainly to deal with the franchising subject in conjunction with the use of statistical and mathematical methods.

Keywords: Franchising, Franchise Selection, Franchise Adhesion, Prospective Franchisee, Investment Analysis, Prioritization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 – Método de trabalho proposto.....	15
Figura 2-1 – Modelo conceitual.....	21
Figura 2-2 – Modelo de confiança do franqueado.....	21
Figura 2-3 – Modelo de questionário adotado para cumprimento da segunda etapa da pesquisa.....	28
Figura 2-4 – Dimensões agregadoras dos fatores que afetam a escolha por uma franquia.....	30
Figura 2-5 – Resumo dos fatores que balizam a escolha por franquias.....	37
Figura 3-1 - Gráfico-resumo da relação média entre nota atribuída aos fatores e a taxa de rentabilidade média.....	53
Figura 3-2 – Resumo dos fatores que afetam a escolha por franquias.....	56
Figura 3-3 – Roteiro para alcance do objetivo principal.....	59
Figura 3-4 – Distribuições <i>Weibull</i> acumuladas para cada uma das seis franquias analisadas, parâmetros e percentis 5% e 95%.....	63
Figura 3-5 – Distribuições <i>Weibull</i> para o LL10 das seis franquias analisadas. Eixo horizontal apresenta o LL10 em 1.000R\$.....	65
Figura 3-6 – Percentual de vezes em que uma dada opção de franquia figurou como a mais rentável em relação às demais no conjunto de 1.000 simulações.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 2-1 – A importância dos fatores que influenciam a escolha de franquias.....	31
Tabela 2-2 – Perfil mandatório dos fatores que influenciam a escolha de franquias.....	33
Tabela 3-1 – Resultados das entrevistas tomando como base a estrutura da Figura 3.1.....	60
Tabela 3-2 – Resumo econômico-financeiro prévio das seis franquias.....	62
Tabela 3-3 – Resumo dos <i>rankings</i>	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema, Objetivo Principal e Etapas.....	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Procedimentos Metodológicos.....	14
1.4 Delimitações do Estudo.....	16
1.5 Estrutura da Dissertação.....	16
1.6 Referências.....	17
2 ARTIGO 1: CRITÉRIOS QUE BALIZAM A ESCOLHA DE FRANQUIAS.....	18
2.1 Introdução.....	18
2.2 Referencial Teórico.....	20
2.2.1 Franquias – Visão Geral e Contexto Prático.....	20
2.2.2 Critérios que Balizam a Escolha de Franquias.....	23
2.3 Método.....	26
2.3.1 Caracterização da Pesquisa.....	26
2.3.2 Etapas da Pesquisa.....	26
2.4 Resultados e Discussão.....	29
2.5 Conclusões.....	38
2.6 Referências.....	39
3 ARTIGO 2: ESCOLHA DE FRANQUIAS CONSIDERANDO DECISÃO MULTICRITÉRIO E AVALIAÇÃO RENTABILIDADE-RISCO.....	43
3.1 Introdução.....	43
3.2 Referencial Teórico.....	45
3.2.1 Métodos de Decisão Multicritério.....	45
3.2.2 Aplicação do Método de Monte Carlo no Ambiente do Varejo e <i>Franchising</i>	48
3.3 Método.....	51
3.3.1 Caracterização da Pesquisa.....	51
3.3.2 Etapas da Pesquisa.....	54
3.4 Resultados e Discussão.....	58
3.5 Conclusões.....	67
3.6 Referências.....	68

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
4.1 Conclusões, Implicações Práticas e Acadêmicas.....	72
4.2 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	74

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho sofreu uma importante revolução de conceitos nos últimos trinta anos. Em especial, a palavra “mudanças” passou a fazer parte das reuniões na maioria das empresas. Passou-se a pregar que o trabalhador que não se adaptar às mudanças estaria fadado a não continuar sendo competitivo. Da mesma forma, mas em um ambiente mais macro, as empresas também precisam se adequar continuamente para superarem novos desafios e consequentemente manterem-se solventes (SILVA, 2014).

Para contornar as dificuldades inerentes aos novos desafios, muitos profissionais que até então eram empregados acabaram optando por explorar novas maneiras de subsistência, dentre elas, o empreendedorismo. No jargão popular, acabaram tornando-se donos dos seus próprios negócios. Gaddefors e Anderson (2017) afirmam que o contexto onde está inserido o empreendedor influencia o sucesso do seu empreendimento. Já Dimov (2017), optando por estudar mais profundamente a relação entre o perfil do empreendedor e o seu capital humano, desmembrou-o em indicadores. Os indicadores do capital humano que deveriam ser geridos seriam: (i) Educação, (ii) Experiência de trabalho, (iii) Experiência empreendedora, (iv) Experiência industrial e (v) Experiência gestora.

Dentre os diversos tipos de empreendimentos, destaca-se o de franquias (ou *franchising*). Para a Associação Brasileira de Franchising – ABF, franquias, ou *franchising*, é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços, podendo ser considerada eficaz e menos arriscada que os modelos de negócio tradicionais. Logo, as franquias são mais utilizadas por empresas que queiram expandir sua operação ou também por pessoas que sonham em ter o seu próprio negócio. De acordo com a Lei 8.955 de dezembro de 1994, o franqueador é a pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam. Já o franqueado é a pessoa física ou jurídica a quem é outorgada a permissão de uso e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado sistema de franquias. A primeira franquias a se estabelecer no Brasil foi a Yazigi Internexus, em 1950. Sessenta e cinco anos depois, em 2015, os segmentos de maior predominância de unidades no Brasil foram: (i) Negócios, serviços e outros varejos, (ii) Alimentação e (iii) Esporte, saúde, beleza e lazer (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF, 2015). Ainda segundo a ABF (2015), o estado de São Paulo detém mais de 35% das franquias do Brasil, ao passo que o Rio Grande do Sul figura na quinta colocação, com pouco mais de 5%.

Varotto e Parente (2016) mostram que o *franchising* caracteriza-se por contemplar uma relação bipolar de agentes: De um lado, tem-se o franqueador, do outro, tem-se o franqueado. A presente dissertação tem foco maior no polo franqueado, principalmente no momento da transição, onde o até então o pretense franqueado, examinando as opções de franquias disponíveis no mercado, precisa tomar uma decisão sobre qual franquia aderir. Embora haja na literatura inúmeros artigos acadêmicos relacionados ao assunto, pouco fala-se sobre a figura do até então pretense franqueado.

Nesse contexto, questões importantes são: Qual franquia escolher? Como escolher? Como embasar tecnicamente a decisão? Nesse momento, o pretense franqueado precisa, primeiramente, saber quais são os critérios balizadores da escolha de franquias que são considerados consensuais entre aqueles que conhecem e estudam o setor de franquias. Em um segundo momento, precisa definir quais são os critérios que, para ele em particular, são importantes e/ou mandatórios. Com a posse dessa estrutura de critérios balizadores de escolha de franquias, o presente estudo sugere a construção de um modelo que, além de quantificar a potencialidade de uma franquia, propõe um *ranking* onde se estabelece uma ordem de prioridade no processo de escolha. Com isso, o pretense franqueado teria condições de optar de forma mais precisa pela melhor franquia dada uma gama de alternativas.

As próximas seções do presente capítulo apresentam: (i) Tema e objetivos, (ii) Justificativa, (iii) Procedimentos metodológicos, (iv) Delimitações do estudo, e (v) Estrutura da dissertação.

1.1. Tema, Objetivo Principal e Etapas

Esta dissertação aborda o processo de escolha de franquias. O objetivo principal desta dissertação é possibilitar uma escolha mais precisa pela melhor franquia dada uma gama de opções, criando um modelo que conduz e auxilia a decisão. Esse objetivo principal pode ser atingido através do cumprimento das seguintes etapas: (i) Extração na literatura dos critérios balizadores da escolha de franquias, (ii) Averiguação, mediante entrevistas com (pretensos) franqueados, de quais são os critérios que balizam a escolha por franquias, (iii) Pontuação, através de questionários realizados com (pretensos) franqueados, de quais desses critérios (fatores) seriam classificados como importantes e/ou mandatórios, (iii) Elaboração de uma estrutura dividida em dimensões agregadoras dos citados fatores e suas respectivas ponderações quanto às respectivas importância e mandatoriedade, (iv) Utilizando-se da estrutura anterior, entrevista com franqueados de segmentos diferentes, para a indicação de quais destes fatores e

em que grau eles influenciam economicamente o desempenho da franquia que operam, (v) Tomada de ciência dos principais aspectos econômicos-financeiros dos segmentos das franquias pesquisadas, (vi) Ranqueamento das franquias pesquisadas quanto a sua priorização de escolha fazendo uso do método de análise de decisão multicritério, (vii) Avaliação econômica das franquias com o uso do método de Monte Carlo levando em consideração os riscos das mesmas, (viii) Verificação, com o uso do método de Monte Carlo, de quais franquias se sobressaem sobre as outras e com que frequência dado um conjunto de simulações, e (ix) Comparação dos resultados provenientes da decisão multicritério e da simulação de Monte Carlo.

1.2. Justificativa

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de subsidiar tecnicamente o processo de tomada de decisão da escolha de franquias. A partir do momento em que o (pretenso) franqueado utilizar os procedimentos metodológicos propostos na próxima seção, poderia fazer uma escolha da franquia mais promissora de forma mais precisa. Tal escolha estaria amparada em fundamentos estatístico-matemáticos consagrados.

1.3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada pode ser classificada sob quatro ópticas diferentes: (i) Quanto a sua natureza, (ii) Quanto a sua abordagem, (iii) Quanto aos seus objetivos, e, (iv) Quanto aos seus procedimentos.

Quanto a sua natureza, é classificada como aplicada, pois gera conhecimentos dirigidos à solução de um problema específico. Os conhecimentos gerados são a criação de uma estrutura contemplando os fatores que influenciam (também chamados de critérios que balizam) a escolha de franquias e também a construção de um modelo capaz de subsidiar a escolha por uma determinada franquia.

Quanto a sua abordagem, tem a seguinte classificação: (i) No primeiro artigo, em qualitativa, por lidar com abordagens não-numéricas, (ii) No segundo artigo, em quantitativa, por fazer uso de análises numéricas, seja estatisticamente, seja deterministicamente.

Quanto aos seus objetivos, também tem dupla classificação: (i) No primeiro artigo é do tipo exploratória, pois tem a intenção de gerar maior familiaridade com um determinado problema procurando torná-lo ainda mais explícito, no caso, a geração de uma estrutura esclarecendo quais são os critérios considerados balizadores na escolha de franquias, (ii) No

segundo artigo é explicativa, pois, seguindo o passo a passo proposto no método, o objetivo de escolher a uma dada franquia é alcançado de maneira autoexplicativa.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa classifica-se em: (i) *Qualitative survey* no primeiro artigo, pois estuda a diversidade de uma população (os critérios balizadores em uma escolha por franquias) e não a sua distribuição, explorando principalmente significados e experiências, (ii) Pesquisa-ação (ou pesquisa-participativa) no segundo artigo, pois envolve um método sistemático e cíclico de levantamento de informações e planejamento, que, uma vez cumpridas as etapas de um dado modelo, possibilita a um (pretense) franqueado elencar uma ordem de priorização de escolha de franquias ou até mesmo avaliá-las financeiramente de forma individualizada.

A Figura 1-1 explicita o método proposto por artigo. O primeiro artigo teve como foco o cumprimento das etapas (i), (ii) e (iii). Já o segundo artigo, que aproveitou a estrutura-produto do primeiro artigo como *input* inicial, gerando como produtos dois *rankings* (modelo) e sua validação, focou o cumprimento das etapas (iv), (v), (vi), (vii), (viii) e (ix).

	Objetivos	Procedimentos	Produtos	Etapas
Artigo 1	1) Descobrir quais são os fatores que impactam a escolha por uma franquia por parte de um pretense franqueado, em detrimento de outras franquias	1) Revisão bibliográfica; 2) Entrevistas; 3) Questionário; 4) Compilação dos resultados.	1) Estrutura dividida em dimensões agregadoras dos critérios balizadores de escolha de franquias com os respectivos graus de importância e citações de mandatoriedade.	I, II, III
	↓			
Artigo 2	1) Possibilitar a escolha de uma determinada franquia através da proposição de um modelo inovador que integrou técnicas de decisão multicritério com avaliação rentabilidade-risco.	1) Revisão bibliográfica; 2) Questionário; 3) Decisão multicritério para priorização de escolha de franquias; 4) Avaliação rentabilidade-risco para posterior priorização de escolha de franquias; 5) Análises quantitativas.	1) <i>Ranking</i> de priorização de escolha de franquias segundo a decisão multicritério; 2) <i>Ranking</i> de priorização de escolha de franquias segundo avaliação rentabilidade-risco; 3) Análise comparativa entre as duas abordagens.	IV, V, VI, VII, VIII, IX

Figura 1-1: Método de Trabalho Proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

1.4. Delimitações do Estudo

As principais delimitações do presente estudo podem ser assim resumidas:

- A estrutura proposta dos critérios balizadores de escolha de franquias não é exaustiva, provavelmente existindo outros critérios não capturados na literatura analisada ou nas entrevistas realizadas;
- Foram ouvidos franqueados de apenas seis segmentos diferentes, não se conhecendo mais profundamente a realidade de outros segmentos;
- A abordagem escolhida na análise de decisão multicritério foi o MAUT (*Multi-Attribute Utility Theory*), podendo outra abordagem apresentar resultados diferentes;
- A distribuição de pesos na estrutura dos fatores que influenciam a escolha de franquias para uso do MAUT, mesmo tendo sido feita com parcimônia, teve um certo grau de subjetividade;
- Algumas informações de caráter financeiro das franquias analisadas tiveram origem no sítio eletrônico da Associação Brasileira de *Franchising*, podendo ter algum tipo de viés;
- No uso do método de Monte Carlo, onde o interesse maior é comparativo, não se considerou o efeito da taxa de juros e da inflação;
- Para fins de comparação dos resultados do MAUT com os resultados do método de Monte Carlo, foi preciso plotar as distribuições acumuladas de rentabilidade. Para modelar as distribuições acumuladas, foi utilizada a distribuição de *Weibull*, que revelou boa aderência aos dados. Não foram testadas outras distribuições que poderiam, eventualmente, oferecer um melhor ajuste aos dados.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma: Capítulo 1 – Introdução; Capítulo 2 – Artigo 1 – Título: “Critérios que balizam a escolha de franquias” - Objetivo Principal: Descobrir quais são os fatores que impactam a escolha por uma franquia por parte de um pretense franqueado, em detrimento de outras franquias - Produto: Estrutura dos fatores que influenciam a escolha de franquias; Capítulo 3 – Artigo 2 – Título: “Escolha de franquias considerando decisão multicritério com avaliação rentabilidade-risco” – Objetivo Principal: Possibilitar a escolha de uma determinada franquia através da proposição de um modelo inovador que integrou técnicas de decisão multicritério com avaliação rentabilidade-risco - Produto: Modelo proveniente do MAUT e do método de Monte Carlo que gerou dois *rankings*

de priorização de escolha de franquias; Capítulo 4 – Considerações Finais: (4.1) Conclusões – Implicações Práticas, Implicações Acadêmicas, (4.2) Sugestões para Trabalhos Futuros.

1.6. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **ABF – Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 2 fev. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm>. Acesso em: 2 jan. 2017.

DIMOV, D. **Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research, Vol.23, Issue 2, 2017.

GADDEFORS, J.; ANDERSON, A. **Entrepreneurship and context: When entrepreneurship is greater than entrepreneurs**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research, Vol.23, Issue 2, 2017.

SILVA, A. **How to become an innovative company: A case study**. International Journal of Innovation Science, Vol. 6, Iss 3, pp. 177-182, 2014.

VAROTTO, J.; PARENTE, L. **Franchisor-franchisee relationship quality: time of relationship and performance**. Revista de Administração de Empresas, Vol. 56, nº 6, São Paulo, 2016.

2. ARTIGO 1: CRITÉRIOS QUE BALIZAM A ESCOLHA DE FRANQUIAS

Resumo

Franchising é um assunto presente no mundo dos negócios atualmente. O estudo apresentado neste artigo teve como objetivo principal identificar os fatores que balizam a escolha de franquias por parte de (pretensos) franqueados. Para o alcance desse objetivo, dois tipos de fontes de informação foram investigados: (i) Revisão da literatura e (ii) entrevistas com os próprios (pretensos) franqueados. Ao fim, foi gerada uma estrutura que contemplou trinta e seis fatores balizadores. Esses fatores foram classificados em dimensões, sendo que a dimensão que agregou o maior número de fatores foi “sinalização de valor”, tendo a “comunicação” como mediadora. Para cada fator balizador da escolha de franquias, apoiado nos resultados das entrevistas, foi calculado o seu grau de importância médio, bem como foi contabilizado o número de citações indicando o mesmo como de caráter mandatório no processo de escolha de uma franquia. Descobriu-se, por exemplo, que os itens financeiros não são os únicos considerados mais importantes e mandatórios. Os segmentos estudados foram “alimentação”, “vestuário”, “automotivo”, “serviços” e “educação/entretenimento”. A praça objeto de entrevista foi Porto Alegre e sua região metropolitana.

Palavras-chave: *Franchising*; Franqueador; Franqueados; Critérios de seleção.

2.1. Introdução

A globalização, o aumento da competitividade empresarial e as constantes mudanças geram desafios e oportunidades no mercado de trabalho. O empreendedorismo surge como uma das alternativas de (re)colocação profissional nesse ambiente, em detrimento, por exemplo, da busca pelo emprego. Entretanto, o empreendedorismo tem como um dos requisitos principais que o empreendedor se adequa a certo perfil. Além da necessidade de dispor de recursos para investir, precisa também ter baixa aversão ao risco. O *Franchising* insere-se como uma alternativa de empreendedorismo. Desde a década de 1990, artigos acadêmicos já faziam menção ao *Franchising* no contexto citado anteriormente: mudanças no ambiente econômico global, como a redução das barreiras comerciais, aumento da integração através das fronteiras nacionais e uma maior homogeneização no comportamento do consumidor apresentam um novo mercado de oportunidades para o *Franchising* (CHAN e JUSTIS, 1992; QUINN, 1999).

O *Franchising* é uma das áreas de maior crescimento no mundo dos negócios (BENNETT, 2008; CAMPBELL ET AL. 2009; SZULANSKI e JENSEN, 2008). No Brasil, segundo informações colhidas no **sítio eletrônico da Associação Brasileira de *Franchising*** (2016), o faturamento do *Franchising* como um todo, o número de franqueadores e franqueados, o número de empregos criados pelo *Franchising* e o número de marcas aderindo a esse tipo de modelo de negócio cresce a cada ano. Além disso, as projeções para os anos seguintes são otimistas. Isso tende a ter um significado ainda maior, principalmente, levando-

se em consideração que, em 2015, o Brasil teve retração do PIB estimada em 3,71%, segundo o Boletim Focus, divulgado pelo Banco Central (2015).

A Lei nº 8.955/1994, popularmente conhecida como Lei de Franquias, define *Franchising* como sendo um 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 (BRASIL, 1994).

Tradicionalmente, estudos sobre *Franchising* têm investigado questões como o redirecionamento da propriedade (HUNT, 1973; DANT ET AL. 1992), eficiência (NORTON, 1988; LAFONTAINE, 1992), controle (BRICKLEY e DARK, 1987), coordenação (LAL, 1990) e o fracasso dos novos sistemas de franquias (SHANE, 1998) sob a perspectiva doméstica. Posteriormente, têm-se realizado estudos sob a ótica global (KARUPPUR, 2002).

De todo modo, tanto sob a perspectiva doméstica, quanto sob a perspectiva global, há poucos relatos sobre os fatores ou critérios que influenciam pretendidos franqueados a optarem por investir em uma franquia ou outra. Esses critérios, segundo o modelo sugerido por Cori Hodge, Harmen Oppewal e Civilai Terawatanavong (2013) sobre conversão de franqueados para outras franquias, são direcionados pelos custos e benefícios relacionados, pela força da marca e pela estimativa do futuro nível de controle exercido pelo franqueador. O modelo também cita que o fato de o franqueado já ter tido um elevado grau de experiência em *Franchising* é uma das condicionantes que impactam nessa escolha. Peterson e Dant (1990) descobriram que franqueados menos experientes identificam maiores vantagens em *Franchising* que aqueles mais experientes.

Existem algumas dificuldades enfrentadas pelos pretendidos franqueados nessa tomada de decisão. Pode-se citar, por exemplo, o pouco grau de abertura de informações prestadas pela empresa franqueadora sobre a franquia ofertada; o desconhecimento de que o financiamento bancário para abertura de uma franquia costuma ter taxas mais baratas; a incapacidade de uma mensuração mais precisa sobre a influência positiva ou negativa do fator localização da unidade a ser aberta, que também está relacionada à questão da concorrência etc. Do mesmo modo, pode-se citar também fatores endógenos, como a maneira de avaliar a aderência do perfil do pretendido franqueado a uma determinada franquia.

Tendo em vista o que foi relatado nos parágrafos anteriores, entende-se que é relevante estudar mais profundamente quais são os critérios que impactam na escolha de uma franquia. Assim, o objetivo do presente trabalho é descobrir quais são os fatores que impactam a escolha por uma franquia por parte de um pretense franqueado, em detrimento de outras franquias. O estudo justifica-se pelo fato de que, sabendo quais são esses fatores, pode-se posteriormente avaliá-los para que o grau de assertividade na adesão a uma determinada franquia seja maximizado.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta uma revisão da literatura abordando quais são os critérios que impactam a escolha por uma determinada franquia. A terceira seção descreve o método empregado na identificação dos critérios de escolha. A quarta seção apresenta os resultados obtidos, detalhando a estrutura da decisão e os critérios identificados. Por fim, a quinta seção resume os principais achados de pesquisa e sugere trabalhos futuros.

2.2. Referencial Teórico

2.2.1. Franquias – Visão Geral e Contexto Prático

Segundo Anwar (2011), as seis principais categorias de franquias predominantes no contexto norte-americano divididas em blocos são: (i) Alimentação/restaurantes; (ii) Produtos e serviços automotivos; (iii) Produtos e serviços para o público infantil; (iv) Manutenção/limpeza; (v) Construção e serviços correlatos de acabamento; (vi) Auxiliares de negócios e serviços. A categoria Alimentação/Restaurantes apresenta o maior faturamento global quando comparado com os das outras categorias. Dentro dessa categoria destacam-se as redes de *fast food*. Davidovitsch et al. (2009) realizaram um estudo focado nesse tipo de rede no contexto brasileiro. Empiricamente, constataram que tanto os fatores ligados à teoria da escassez de recursos, quanto os fatores ligados à teoria da agência apresentaram efeitos significativos sobre o nível de utilização do *Franchising* e sobre o desempenho das firmas franqueadoras.

Melo et al. (2013) fizeram um estudo comparativo entre franquias convencionais e microfranquias, também no contexto brasileiro. No estudo, conceituaram microfranquias como sendo aquelas que requeriam à época um investimento de até R\$ 50.000,00. Constataram que os franqueados de franquias convencionais tendem a dar maior valor à qualidade da marca quando comparados aos das microfranquias.

Há um grande número de estudos que tratam da questão do relacionamento entre franqueado e franqueador. Altinay et al. (2013), por exemplo, desenvolveram um modelo com a seguinte configuração que aparece na Figura 2.1.



Figura 2.1 - Modelo conceitual

Fonte: Altinay et al. (2013)

Nesse modelo, entende-se por Função Performance basicamente os treinamentos e suportes operacionais ofertados pelo franqueador, enquanto a Sensibilidade Cultural é dada pelo comportamento consciencioso e sensitivo do franqueador. Esses dois vetores impactam positivamente na confiança do relacionamento. Existe ainda um papel mediador que é o da Comunicação realizada pelo franqueador aos seus franqueados. A Comunicação tem um efeito indireto de mais de 50% no desenvolvimento da confiança. Por fim, o citado modelo sugere que, quando os franqueados desenvolvem confiança no franqueador, aqueles se tornam mais propensos a expressar satisfação com este.

Diferentemente do modelo proposto acima, Grace et al. (2016), construíram um modelo um pouco mais autoexplicativo, onde os requisitos que geram confiança nos franqueados em relação ao seu franqueador teriam a configuração apresentada na Figura 2.2.

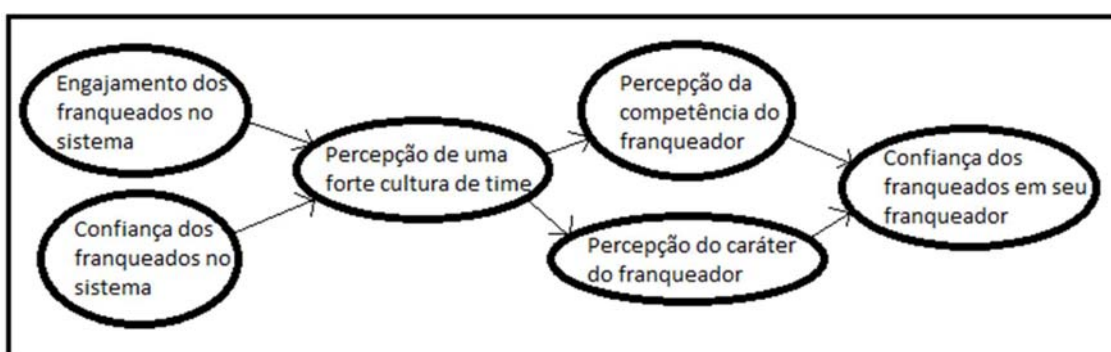


Figura 2.2 – Modelo de confiança do franqueado

Fonte: Grace et al. (2016)

O engajamento dos franqueados teria correlação positiva com a sua própria força de barganha, bem como com o reconhecimento dado pelo franqueador a eles. Já a confiança dos franqueados no sistema seria catalisada por uma boa comunicação pelo franqueador, informação compatível inclusive com o modelo proposto por Altinay et al. Os principais valores que fortaleceriam a cultura de time são: franqueza, comunicação aberta, camaradagem e integridade. A percepção da competência do franqueador estaria intimamente associada ao suporte técnico prestado pelo mesmo. Por fim, o caráter do franqueador seria percebido fundamentalmente pelo tratamento pessoal dispensado aos franqueados.

Ainda sobre o tema relacionamento franqueado-franqueador, Lee et al. (2015) sugerem que haveria três tipos principais de vínculos relacionais: (i) os estruturais, (ii) os sociais e (iii) os financeiros. Nos três casos, a duração do relacionamento seria um mediador indireto. Quanto à percepção de benefícios pelos franqueados, intuem os autores que os vínculos sociais impactam mais no curto prazo, enquanto os vínculos estruturais impactam mais no estágio final do relacionamento. Mesmo assim, é possível generalizar que os vínculos sociais são mais influentes do que os vínculos estruturais na percepção dos benefícios obtidos, ao passo que os vínculos financeiros não têm impacto significativo na percepção dos mesmos.

Dant et al. (2011) fizeram um estudo sobre como cada uma das cinco grandes dimensões da personalidade humana afetariam a qualidade do relacionamento franqueado-franqueador, validando a hipótese de que não se pode tratar as franquias de forma a se desconsiderar o lado subjetivo. O resultado gerado apontou quais os principais traços de personalidade do franqueado que afetam positivamente a sua relação com o franqueador: ser agradável, ser consciencioso e ser estável emocionalmente. Constatou-se que ser extrovertido é um aspecto que afeta negativamente. Por fim, ser intelectual/imaginativo não tem influência na relação. Essa análise possibilita avaliar quais franqueados têm mais chances de aderir às estipulações dos franqueadores, bem como adicionar valor à rede.

Vance et al. (2008), em um estudo sobre a satisfação do franqueado brasileiro na primeira década do século XXI, apontam que a satisfação tem relação com o segmento de atuação, mas não está associada ao tempo de operação. No mesmo estudo, apontam que, em média, os franqueados brasileiros não estão contentes com as ações promocionais, com as orientações tributárias, com as ações de marketing, com a gestão de fundo de publicidade e com as orientações gerais sobre gestão provenientes do franqueador. Afirmam ainda que os franqueados não estão contentes com a rentabilidade do segmento em que atuam.

Curiosamente, embora haja grande insatisfação quanto a esses diversos fatores, o *Franchising* continua a crescer no Brasil.

Tal crescimento do *Franchising* brasileiro no século XXI resultou inclusive na publicação de um artigo sobre as características comuns dos países onde já existem franquias brasileiras instaladas. Nessa obra, Melo et al. (2015) utilizaram análise de aglomerados para classificar os diversos países em três grandes grupos, levando-se em conta as oportunidades de mercado (OM) e a eficiência de negócios (EN), quais sejam:

- África e grandes países da América Latina – baixas OM e EN;
- Países desenvolvidos (exceto os Estados Unidos da América) e pequenos países da América Latina – baixa OM e alta EN; e;
- Os Estados Unidos da América (EUA) – altas OM e EN.

2.2.2. Critérios que Balizam a Escolha de Franquias

Como visto na seção anterior, o modelo proposto por Altinay et al. (2013) teve a Comunicação proveniente do franqueador como um fator mediador tanto da Função Performance quanto da Sensibilidade Cultural no desenvolvimento da confiança do franqueado e consequente atingimento de sua Satisfação. A Função Performance é representada majoritariamente pelos níveis de suporte do franqueador antes e depois da abertura das unidades franqueadas. Já a Sensibilidade Cultural pode ser vista predominantemente pela capacidade de adaptação do franqueador às especificidades da região onde se situa cada franquia.

Pretensos franqueados deveriam investigar mais profundamente os canais de comunicação e os níveis de suporte dos franqueadores nas fases de pré e pós abertura de franquias. Eles deveriam também buscar evidências da disposição de adaptação dos franqueadores, dado o impacto que essas abordagens têm na satisfação dos franqueados (ALTINAY ET AL., 2013). Com isso, é razoável supor que são critérios que balizam a escolha de franquias os canais de comunicação, os níveis de suporte oferecidos pelos franqueadores e a capacidade do franqueador de se adaptar às especificidades regionais de cada franquia.

Já Nyadzayo et. al. (2014) citam que é racional sugerir que, quando se recrutam novos franqueados, é crucial para os franqueadores selecionar aqueles cujos valores estão alinhados com a imagem de sua marca. Assim, olhando-se sob outra ótica, a percepção da marca pelos pretensos franqueados também pode ser um critério importante na escolha de franquia. Além disso, de acordo com o modelo proposto pelos mesmos autores, a percepção da marca é um fator mediador do suporte oferecido pelo franqueador. Logo, além de Altinay et al., Nyadzayo

et al. também entendem que o suporte oferecido pelo franqueador a sua rede influencia na adesão de uma nova franquia.

Juste et al. (2014) afirmam que a sinalização de valor de uma rede franqueada ajuda a atrair a adesão de pretensos franqueados. No caso, os franqueadores deveriam cuidar da reputação da marca e da qualidade da rede como um todo. Sobre a qualidade da rede em estudo, os pretensos franqueados valorizam: um melhor treinamento e assistência financeira, as restrições de propriedade passiva da franquia, a proibição de acordos de desenvolvimento de área e o subfranqueamento. Paralelamente, analisam também, mas em segundo plano, a experiência da franquia e o equilíbrio expresso por uma quantidade ótima entre número de negócios próprios do franqueado e número de unidades franqueadas.

De acordo com o trabalho realizado por Weaven et al. (2013), os franqueados, em suas decisões visando desenvolver a confiança junto aos franqueadores, comportam-se de maneira diferente de acordo com o seu sexo. Para franqueados do sexo masculino, o que mais importa é a confirmação das informações anteriormente prestadas pelos franqueadores. Além disso, quanto menos conflitos tiverem com os franqueadores, melhor. Já os franqueados do sexo feminino, o que mais importa é um bom relacionamento com os franqueadores. No caso das mulheres, certa dose de conflito é, inclusive, bem vista. Então é possível afirmar que os critérios utilizados por ambos os sexos podem diferir em menor ou maior grau.

Wright e Winzar (2014), na praça australiana, fizeram um estudo sobre como os franqueadores abrindo ao público (*disclosure*) os detalhes do sistema de investimento de uma franquia poderiam sinalizar valor para os pretensos franqueados. A pesquisa apresentada surpreendeu, indicando que a combinação de quatro características das franquias estaria situada em um patamar superior ao do próprio preço da franquia (preço este que tem relação com o sistema de investimento). A combinação apontada é a seguinte: o território onde se situa a franquia, a maturidade do sistema, a política de seleção e a experiência do franqueador.

Hodge et al. (2013) fizeram um estudo sobre o que influencia a conversão para determinadas franquias. Os sujeitos ativos dessa conversão seriam negócios independentes ou mesmo franquias de outras marcas. Concluíram que os custos relacionais e a força da marca afetam incondicionalmente a probabilidade de converter, enquanto os benefícios relacionais e o nível de controle também afetam, mas não incondicionalmente. Diferindo de Wright e Winzar (2014), citam que os franqueados são calculistas em relação aos custos na hora de converter. Além disso, citam que, quanto mais experientes os franqueados, maior é a probabilidade de

conversão.

Wu (2015) estudou as condicionantes que impactam os franqueados tailandeses em manter na rede, bem como na melhora de sua performance. Embora não dirigido especificamente para pretensos franqueados, esse estudo contribui indiretamente na aferição da qualidade da rede como um todo. A conclusão obtida foi a de que a reputação da marca, o conhecimento compartilhado, a confiança conquistada e um boa gestão de conflitos afetam positivamente a manutenção dos franqueados à rede, bem como na sua performance financeira. Esse tipo de sinalização de valor, quando tangibilizado, também pode ser considerado um critério balizador na escolha de franquias pelos pretensos franqueados.

Brooks e Altinay (2009) fizeram um estudo sobre a abordagem utilizada para selecionar um parceiro franqueador. Eles dividiram o processo em duas vertentes: os critérios de seleção relacionados à tarefa (“*task-related selection criteria*”) e aqueles relacionados ao parceiro (“*partner-related selection criteria*”). Quando a abordagem adotada pelo pretense franqueado é estratégica, os autores citam que ambos os critérios de seleção são estudados em um processo de tomada de decisão sequencial. Neste caso, os riscos são mitigados antes da assinatura do contrato, devido ao embasamento das pesquisas previamente feitas e ao eventual relacionamento satisfatório entre franqueado e franqueador. Por outro lado, quando a abordagem tem cunho oportunista, o processo de tomada de decisão é simultâneo. Neste caso, as investigações sobre os dois critérios de seleção são menores, e o processo costuma ser mais rápido até a assinatura do contrato, o que, em muitos casos, aumenta o risco.

Quatro anos após, Brooks, Altinay e Atkas (2013) desmembraram ainda mais, segundo a realidade do setor de turismo da Turquia, os dois critérios de seleção citados anteriormente:

- Os chamados *Task-related selection criteria* passaram a incluir: (i) Nome /reputação da marca (acesso a uma base de clientes estabelecida e investimentos necessários em marketing reduzidos, ambos pela força da marca); (ii) Produtos (de qualidade, oportunos para o mercado, inovativos e composto por uma linha extensa); e (iii) Suporte do Franqueador (treinamento oferecido, serviços de operação e marketing na abertura e pós abertura da franquia e gestão da cadeia de suprimentos).

- Paralelamente, os chamados *Partner-related selection criteria* foram desdobrados em: (i) Confiança (que deve ser construída entre pretensos franqueados e franqueadores); e (ii) Confiabilidade dos franqueadores (que deve ser acessada pelos franqueados).

2.3. Método

Esta seção está organizada em duas subseções que abordam: (i) Caracterização da pesquisa; e; (ii) Etapas da pesquisa.

2.3.1. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada sob quatro ópticas diferentes. De acordo com a sua natureza, a pesquisa é tida como aplicada, pois gera conhecimentos dirigidos à solução de um problema específico, no caso os fatores que influenciam a escolha de franquias. Já em relação a sua abordagem, trata-se de pesquisa qualitativa, por lidar com análise de textos, depoimentos, comparações e abordagens não numéricas. No caso desta pesquisa, a base qualitativa envolve a opinião de franqueados ou pretendidos franqueados em relação aos fatores que influenciam a escolha de franquias. Quanto aos seus objetivos, classifica-se como pesquisa exploratória, porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito. Por fim, quanto aos seus procedimentos, a classificação adotada é a *qualitative survey*. Boyatzis (1998) propõe uma definição formal de *qualitative survey*, que inclui todos os estudos de diversidade de uma população, sem restrições quanto ao número de ciclos empíricos ou o modo de geração de códigos: *data-driven*, *prior-research-driven* ou *theory-driven*. Groves et al. (2004) definem *survey* como um método sistemático de compilação de informações de (uma amostra de) entidades com o propósito de construção de descritores quantitativos dos atributos da população das quais as entidades são membras. O ponto é que não são observadas as interações das unidades da população objeto de estudo, apenas as características dos membros individuais envolvidos. Sobre o modo *qualitative* de definição e investigação da variação de uma população, essa não objetiva estabelecer frequências, médias ou outros parâmetros, mas a determinação da diversidade de alguns tópicos de interesse dentro de uma dada população. Em resumo, *qualitative survey* é o estudo da diversidade de uma população e não de sua distribuição. Ela explora principalmente significados e experiências.

2.3.2. Etapas da Pesquisa

A pesquisa está organizada em quatro etapas, compreendendo: (i) Revisão da literatura e extração dos fatores que impactam a escolha por uma franquia; (ii) Entrevistas com franqueados ou potenciais franqueados investigando fatores que foram (estão sendo) considerados na escolha de uma franquia e extração de outros fatores que impactam a escolha por uma franquia; (iii) Compilação em uma estrutura única dos fatores que impactam a escolha por uma franquia, considerando as contribuições da literatura e de franqueados/potenciais

franqueados; e; (iv) Determinação da importância dos fatores e da natureza (compensatório/mandatório) dos mesmos.

Primeiramente fez-se necessário uma leitura aprofundada do Referencial Teórico (Seção 2) do presente artigo. Com tal leitura, foi possível, primeiramente, situar-se sobre o tema franquias de modo genérico. Em um segundo momento, percebeu-se que, através da análise do Referencial Teórico, existem alguns fatores consensuais que balizam a escolha de uma franquia por parte de um pretense franqueado. Assim, foi possível extrair da literatura os fatores que influenciam a escolha de franquias.

A segunda etapa da pesquisa foi de cunho prático. Procurou-se entrevistar dezoito (pretensos) franqueados de cinco diferentes segmentos de atuação. Dos dezoito entrevistados, nove já eram franqueados, ao passo que os outros nove eram ainda pretensos franqueados. Os segmentos escolhidos foram: (i) Alimentação; (ii) Vestuário; (iii) Automotivo; (iv) Serviços; e (v) Educação/Entretenimento. Esses são segmentos típicos que operam sob o sistema de *franchising* no contexto brasileiro. Alguns desses (pretensos) franqueados trabalham ou indicaram pretensão em trabalhar em mais de um segmento. Com isso, conseguiu-se que cada um dos segmentos tivesse a indicação de pelo menos 4 (pretensos) franqueados.

O objetivo da execução das entrevistas foi fazer um levantamento para posteriormente descobrir quais são os fatores que, na prática, são relevantes na escolha de uma franquia para sua adesão. Para tanto, foi construído um questionário abrangendo tanto perguntas fechadas quanto abertas. Tal questionário naturalmente teve alguma influência em sua composição do Referencial Teórico do presente artigo. O cenário escolhido foi a cidade de Porto Alegre e região metropolitana, localizada no sul do Brasil. Entendeu-se que essa localidade é representativa por comportar um mercado relativamente maduro e diversificado. O período desse trabalho de campo teve início em junho de 2016 e término em agosto do mesmo ano. Esse período coincidiu com uma das épocas de crise política e econômica que o país passou recentemente.

O modelo de questionário adotado está apresentado na Figura 2.3.

Questões abertas	Descrição
1. Questão introdutória	“Qual o conhecimento ou experiência que o senhor(a) tem com franquias?”
2. Questão de transição	“Na escolha da franquia, o senhor(a) comparou (ou pensa comparar) alternativas? De quais segmentos?”
3. Questão central	“Quais os fatores que, sob a óptica do senhor(a), impactam na escolha por uma franquia?”
4. Questão resumo	“Quer dizer que os fatores citados têm, em maior ou menor grau, influência para o senhor(a) na escolha por uma franquia?”
Questões fechadas	
5. Considerando a escolha de uma franquia, indique a importância que o senhor(a) atribui aos fatores listados abaixo: Fator 1 - () pouco relevante () moderadamente relevante () muito relevante Fator 2 - () pouco relevante () moderadamente relevante () muito relevante Fator 3 - () pouco relevante () moderadamente relevante () muito relevante Fator 4 - () pouco relevante () moderadamente relevante () muito relevante Fator 5 - () pouco relevante () moderadamente relevante () muito relevante : : :	
6. Considerando a escolha de uma franquia, quais fatores o senhor(a) classificaria como mandatórios, ou seja, caso não fossem atendidos, eliminaria a possibilidade de escolha: () Fator 1 () Fator 2 () Fator 3 () Fator 4 () Fator 5 : :	

Figura 2.3 – Modelo de questionário adotado para cumprimento da segunda etapa da pesquisa

Assim como ocorreu na primeira etapa da pesquisa, a segunda etapa foi concluída através da extração dos fatores que impactam a escolha por uma franquia, mas agora realizada diretamente a partir das entrevistas realizadas. Tal extração se deu de maneira mais fácil, pois os questionários das entrevistas foram direcionados para prover tal informação.

A terceira etapa da presente pesquisa tratou de compilar os resultados obtidos na primeira e na segunda etapas. Isso quer dizer que tanto os fatores balizadores da atratividade de uma franquia extraídos da literatura, quanto aqueles obtidos através das entrevistas, foram organizados em uma estrutura única, eliminando-se as eventuais duplicidades. A combinação dessas fontes (teórica e prática) contribui para validar a estrutura apresentada através da compilação dos fatores.

Na quarta e última etapa desta pesquisa, foi realizado um estudo sobre o encadeamento lógico dos itens da estrutura apresentada na terceira etapa. Para tanto, foi feito um agrupamento por afinidade dos fatores em dimensões. A tônica foi estabelecer uma estrutura de relacionamento dos fatores que impactam a escolha por uma franquia. Foram definidos graus de importância para cada fator, além de classificá-los por sua natureza entre compensatórios ou mandatórios. Para o estabelecimento dos graus de importância dos fatores e sua classificação,

a fonte utilizada foi apenas a de cunho prático, obtida pelas entrevistas detalhadas na segunda etapa, onde os graus de importância foram capturados pela pergunta-modelo de número cinco e as classificações foram capturadas pela pergunta-modelo de número seis. Como premissa utilizada, considerou-se que a literatura não tem a capacidade de capturar adequadamente o entendimento dos pretendentes franqueados sobre *franchising* no contexto da cultura brasileira, mais especificamente da cultura portoalegrense. Como resultado obteve-se uma estrutura de fatores que facilita o entendimento dos aspectos importantes que envolvem o tema. Tal estrutura é capaz de responder perguntas do tipo: Quais fatores apresentam maior impacto na escolha por uma franquia? Quais os que impactam menos? Quais são mandatórios? Quais são compensatórios? Como os fatores se relacionam entre si qualitativamente? Ao fim, foi feito o cálculo final dos valores médios dos graus de importância e das citações de mandatoriedade (classificação) por fator balizador de franquias, que foram calculados da seguinte forma:

$$\text{Grau de Importância } i = \frac{(\text{média das notas de relevância } i)}{3} \quad (\text{Eq. 2.1})$$

$$\text{Citações de } M i = \frac{\text{número de indicações } M i}{18} \quad (\text{Eq. 2.2})$$

Onde i refere-se aos fatores, sendo que calculou-se a média das notas de relevância por fator mensurando-se cada resposta dada nas entrevistas da seguinte forma: “pouco relevante” = 1; “moderadamente relevante” = 2; e “muito relevante” = 3. Já M refere-se ao fato do entrevistado ter indicado o fator i como mandatório.

2.4. Resultados e Discussão

Concluiu-se que a sinalização de valor de uma franquia (tendo a comunicação como fator mediador) é a dimensão que agrega o maior número de fatores que influenciam (influenciaram) a escolha de um (pretense) franqueado no momento da escolha por uma franquia. Classificou-se tal dimensão de “dimensão de 1ª ordem”. Essa dimensão foi subdividida em quatro dimensões de 2ª ordem: (i) *Task-related*, (ii) *Partner-related*, (iii) Rede de franquias e (iv) Financeira.

A dimensão *Task-related* (que, como foi visto, é de 2ª ordem) possui três dimensões de 3ª ordem: (i) Suporte do franqueador, (ii) Marca e (iii) Produtos. Já a dimensão *Partner-related* subdivide-se nas seguintes dimensões, também de 3ª ordem: (i) Confiança no franqueador e

(ii) Outras características desejáveis do franqueador. Já as duas últimas dimensões de 2ª ordem, a rede de franquias e a financeira possuem, cada uma delas, apenas uma única dimensão de 3ª ordem: para a primeira tem-se (i) Qualidade/Características da rede de franquias; já para a segunda, tem-se (ii) *Disclosure* financeiro.

Dimensão de 1ª Ordem	Dimensão de 2ª Ordem	Dimensão de 3ª Ordem
⇓⇓⇓	⇓⇓⇓	⇓⇓⇓
Sinalização de Valor (Comunicação como fator mediador)	<i>Task-Related</i>	Suporte do Franqueador
		Marca
		Produtos
	<i>Partner-Related</i>	Confiança no Franqueador
		Outras características desejáveis do franqueador
	Rede de franquias	Qualidade/características da rede
	Financeira	<i>Disclosure</i> Financeiro

Figura 2.4 – Dimensões agregadoras dos fatores que afetam a escolha por uma franquia

O nível de agregação mais baixo é, naturalmente, os próprios fatores que influenciam (influenciaram) a escolha por uma franquia. Depois de eliminadas as redundâncias, gerou-se um total de 36 fatores que balizam a escolha de franquias, doravante designados apenas por “fatores”. Destes 36 fatores, 32 foram extraídos da literatura, ao passo que os outros 4 foram posteriormente incluídos no estudo por terem sido apontados nas entrevistas pelos próprios (pretensos) franqueados. Assim, os fatores representam a 4ª dimensão (ou dimensão de 4ª ordem). As subdivisões da dimensão de 3ª ordem que originaram os fatores da dimensão de 4ª ordem estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 2.1 - A importância dos fatores que influenciam a escolha de franquias

DIMENSÕES	FATORES/RESPOSTAS DOS (PRETENSOS) FRANQUEADOS	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R1	R1	R1	R1	R1	R1	R1	R1	R1	Importância
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
D1 - Suporte do Franqueador	F1 Bons serviços de operação ofertados pelo franqueador	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,94
	F2 Bons serviços de marketing nas fases pré e pós abertura da franquia	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	0,87
	F3 Boa gestão da cadeia de suprimento	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,93
	F4 Treinamentos inicial e posteriores	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	0,91
	F5 Nível de controle adequado	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	2	3	3	1	0,80
	F6 Fiel cumprimento do contrato e demais regras estabelecidas*	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	0,93
D2 - Marca	F7 Necessidade reduzida de ações de marketing próprias	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	0,83
	F8 Base de clientes estabelecida	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0,96
	F9 Experiência no ramo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0,98
	F10 Maturidade da franquia	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	0,93
	F11 Identificação com a marca franqueadora*	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	0,93
D3 - Produtos	F12 Boa qualidade	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0,93
	F13 Oportunos para o mercado	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0,94
	F14 Inovativos	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	0,70
	F15 Pertencentes a uma linha extensa	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	3	3	0,76
	F16 Conhecimento prévio do produto*	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	0,87
	D4 - Confiança no Franqueador	F17 Confirmação das informações passadas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
F18 Boa gestão de conflitos		1	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	0,72
F19 Bom relacionamento pretenso franqueado-franqueador		3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0,94
F20 Confiança já estabelecida com os franqueados da rede		3	3	3	1	3	2	3	2	1	3	2	2	3	1	3	3	1	1	0,74
D5 - Outras características do Franqueador	F21 Resiliência do franqueador	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2	3	0,72
	F22 Política de seleção que valorize o perfil do franqueado	1	3	1	2	2	3	3	1	2	3	3	2	1	1	3	3	3	3	0,74
	F23 Bons benefícios relacionais	3	3	3	3	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	1	0,74
	F24 Custos relacionais justos	3	3	2	3	3	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	3	0,80
	F25 Amplo compartilhamento de know-how	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,93
D6 - Características da Rede	F26 Restrições de propriedade passiva (desejável) - Controle?	3	3	3	2	1	3	2	2	2	1	3	3	2	1	2	1	3	2	0,72
	F27 Proibição de acordos de desenvolvimento de área (desejável)	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	0,91
	F28 Permissão de subfranqueamento (desejável)**	2	2	2	3	2	1	1	2	1	3	2	2	2	1	2	1	3	1	0,61
	F29 Relação ótima de negócios próprios x unidades franqueadas	1	3	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	0,56
	F30 Território de boa localização onde situa-se a franquia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1,00
	F31 Quantidade média necessária de empregados*	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0,94
D7 - Disclosures Financeiro	F32 Investimento inicial	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	0,91
	F33 Pay back time	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0,98
	F34 Risco	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	0,94
	F35 Taxa de royalties e demais custos	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	0,83
	F36 Rentabilidade	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1,00

* Fatores extraídos das entrevistas do trabalho de campo

** Fator tido como não permitido pela legislação brasileira

A Tabela 2.1 apresenta os resultados em termos de grau de importância para cada fator. A opinião dos respondentes foi capturada em uma escala que variou de 1 a 3, sendo que 1 corresponde a um grau de importância “Pouco Relevante”, 2 corresponde a um grau de importância “Moderadamente Relevante” e, por fim, 3 corresponde a um grau de importância “Muito Relevante”. Na última coluna da tabela, fez-se uma média do grau de importância informado por todos os respondentes. A escala desta última coluna varia de 0 a 1, sendo que 0 seria um fator com pouca relevância, ao passo que 1 seria um fator de relevância absoluta. As células com a cor de fundo cinza muito escuro indicam um grau de importância acima de 0,90. Já as de fundo cinza escuro indicam um grau de importância entre 0,80 a 0,89. Em seguida, as de fundo cinza claro indicam um grau de importância entre 0,70 a 0,79. Por fim, as de fundo cinza muito claro indicam um grau de importância entre 0 e 0,69.

Na Tabela 2.2, os resultados apresentados levaram em consideração o caráter mandatório de cada fator. A letra M, quando presente, indica que tal fator é mandatório, se não estiver em um bom nível, a franquia não será escolhida. Já quando o campo está em branco, tal fator não é mandatório (sendo, no caso, compensatório, pode estar em um nível inferior, se for compensado por outros.). A última coluna indica a frequência de citações pelos respondentes. A escala varia de 0 a 1, sendo que 0 indica que nenhum respondente taxou de mandatório o respectivo fator, ao passo que 1 corresponde ao fator onde todos os respondentes o taxaram de mandatório.

A dimensão “suporte do franqueador” teve cinco fatores extraídos da literatura e um sexto extraído das próprias entrevistas com os franqueados, que foi adicionado posteriormente. Os fatores “bons serviços de operação ofertados pelo franqueador”, “boa gestão da cadeia de suprimento”, “treinamentos inicial e posteriores” e “fiel cumprimento do contrato e demais regras” tiveram grau de importância dentro do *range* máximo, ou seja, entre 0,90 e 1,00. Sendo esse último fator, justamente o fator extraído das entrevistas de campo, conforme mencionado anteriormente. Já os fatores “bons serviços de marketing nas fases pré e pós abertura de franquias” e “nível de controle adequado” foram considerados dentro da faixa de 0,80 a 0,89, apresentando um grau de importância que também é considerado relevante. Dentro dessa dimensão (“suporte do franqueador”), constatou-se forte correlação entre o grau de importância e o número de citações como de caráter mandatório, onde os fatores de maior grau de importância foram também os mais citados como mandatórios.

Tabela 2.2 - Perfil mandatório dos fatores que influenciam a escolha de franquias

DIMENSÕES	FATORES/RESPOSTAS DOS (PRETENSOS) FRANQUEADOS	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R1	R1	R1	R1	R1	R1	R1	R1	R1	Citações	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
D1 - Suporte do Franqueador	F1	Bons serviços de operação ofertados pelo franqueador	M	M			M			M	M	M	M	M		M	M	M	M	0,67	
	F2	Bons serviços de marketing nas fases pré e pós abertura da franquia	M			M		M	M				M	M						0,33	
	F3	Boa gestão da cadeia de suprimento	M	M	M	M		M			M	M	M	M		M	M		M	M	0,72
	F4	Treinamentos inicial e posteriores	M		M	M		M	M	M			M	M		M	M	M		M	0,67
	F5	Nível de controle adequado	M	M	M	M				M			M							M	0,39
	F6	Fiel cumprimento do contrato e demais regras estabelecidas*	M	M	M	M	M	M	M	M	M		M	M	M	M	M	M	M	M	0,89
D2 - Marca	F7	Necessidade reduzida de ações de marketing próprias							M										M	0,11	
	F8	Base de clientes estabelecida					M		M	M			M					M	M	M	0,39
	F9	Experiência no ramo	M	M	M	M		M	M		M	M		M						M	0,61
	F10	Maturidade da franquia						M	M		M	M		M					M	M	0,39
	F11	Identificação com a marca franqueadora*		M	M			M			M	M		M			M			M	0,44
D3 - Produtos	F12	Boa qualidade	M	M	M	M	M	M	M		M	M	M	M			M	M	M	M	0,83
	F13	Oportunos para o mercado	M	M	M	M	M	M		M	M	M	M	M		M			M	M	0,78
	F14	Inovativos	M						M	M											0,17
	F15	Pertencentes a uma linha extensa					M		M			M								M	0,22
	F16	Conhecimento prévio do produto*	M		M				M	M		M	M		M		M	M	M	M	0,67
D4 - Confiança no Franqueador	F17	Confirmação das informações passadas	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M			M	M	M	M	0,94
	F18	Boa gestão de conflitos							M			M	M					M			0,22
	F19	Bom relacionamento pretense franqueado-franqueador	M		M	M		M	M		M		M	M		M	M			M	0,61
	F20	Confiança já estabelecida com os franqueados da rede	M	M				M	M			M			M		M				0,39
D5 - Outras características do Franqueador	F21	Resiliência do franqueador	M	M	M	M							M						M	M	0,39
	F22	Política de seleção que valorize o perfil do franqueado							M	M			M				M				0,28
	F23	Bons benefícios relacionais				M	M							M						M	0,22
	F24	Custos relacionais justos				M	M							M							0,22
	F25	Ampla compartilhamento de know-how	M	M		M		M	M	M		M	M		M	M	M	M	M	M	0,78
D6 - Características da Rede	F26	Restrições de propriedade passiva (desejável) - Controle?	M		M							M	M	M							0,28
	F27	Proibição de acordos de desenvolvimento de área (desejável)	M				M	M	M		M		M	M						M	0,50
	F28	Permissão de subfranqueamento (desejável)**					M				M		M							M	0,22
	F29	Relação ótima de negócios próprios x unidades franqueadas			M															M	0,11
	F30	Território de boa localização onde situa-se a franquia	M	M	M	M	M		M	M	M	M	M	M		M	M			M	0,83
	F31	Quantidade média necessária de empregados*			M	M	M	M		M				M	M	M	M	M	M	M	0,67
D7 - Disciplina Financeira	F32	Investimento inicial	M								M	M				M				M	0,28
	F33	Pay back time	M			M				M	M	M	M								0,33
	F34	Risco	M		M		M		M			M	M		M		M			M	0,50
	F35	Taxa de royalties e demais custos	M						M		M										0,17
	F36	Rentabilidade	M			M			M	M	M	M	M	M	M	M	M			M	0,67

* Fatores extraídos das entrevistas do trabalho de campo

** Fator tido como não permitido pela legislação brasileira

Na dimensão “marca”, dos cinco fatores analisados, quatro tiveram pontuação dentro do *range* máximo, que foram: “base de clientes estabelecida”, “experiência no ramo”, “maturidade da franquia” e “identificação com a marca franqueadora” (esse último, o único fator dessa dimensão extraído da entrevista). Apenas o fator “necessidade reduzida de ações de marketing próprias” não ficou compreendido nesse *range* máximo, mas ainda assim ficou dentro do segundo *range* mais elevado. Embora a presente dimensão apresente em média grau de importância maior que a dimensão anterior (“suporte do franqueador”), percebeu-se que o número de citações como de caráter mandatório foi um pouco menor. Assim, observa-se que a “marca” foi considerada mais importante que o “suporte do franqueador”, embora menos mandatória.

Na dimensão “produtos”, os fatores “boa qualidade” e “oportunos para o mercado” apresentaram alto grau de importância, bem como foram citados, na grande maioria das vezes, como mandatórios. Isso significa que o perfil do (pretense) franqueado da cidade Porto Alegre e região metropolitana não tem propensão a trabalhar com produtos de baixa qualidade e/ou inoportunos para o mercado. O mesmo não aconteceu com os fatores “inovativos” e “pertencentes a uma linha extensa”. Os resultados de tais fatores induziram ao raciocínio de que o (pretense) franqueado em análise tem um viés um pouco mais conservador em lidar com produtos inovativos, ao mesmo tempo que não quer se preocupar em lidar com um mix diversificado de produtos. Por fim, o fator “conhecimento prévio do produto”, fator este que foi extraído das entrevistas (diferentes dos demais dessa dimensão), possui uma classificação intermediária. Tal fator foi considerado menos importante e mandatório que os dois primeiros dessa dimensão, ao passo que se revelou mais importante/relevante e mandatório que os dois fatores posteriormente citados. A inserção desse fator na atual dimensão foi conveniente, afinal, os resultados mostraram que o (pretense) franqueado portoalegrense não tem propensão a se “aventurar” trabalhando com produtos menos conhecidos. Tal afirmação corrobora a tese conservadora anteriormente descrita.

A quarta dimensão analisada foi “confiança no franqueador”. Merece destaque o fator “confirmação das informações passadas”. À exceção do entrevistado de número 14, todos os outros entrevistados pontuaram tal fator como importante em seu mais alto grau, além de o terem citado também como mandatório. Em uma análise estatística, o resultado do entrevistado de número 14 seria certamente classificado como um *outlier* por apresentar pontuações discrepantes do resto da amostra. Isso significa dizer que o (pretense) franqueado portoalegrense atribui grande valor para a confirmação das informações prestadas pelo

franqueador. Da mesma forma, o (pretense) franqueado da capital do Rio Grande do Sul valoriza um bom relacionamento com o franqueador (vide cotação do Fator 19 nas tabelas 1 e 2). Apesar de possuir um grau de importância de 0,72, a “boa gestão de conflitos” apresentou-se com um viés não mandatório (0,22), sugerindo que o (pretense) franqueado da região em questão pode ser considerado mais suscetível a conflitos que a média, sendo que tal característica não é mal interpretada pelas partes. Encerrando-se a análise da presente dimensão, o fator “confiança já estabelecida com os franqueados da rede” mostra que um pretense franqueado, ao aderir a uma franquia, tende a analisar, por exemplo, como é o relacionamento entre os demais franqueados da rede e o franqueador.

Na dimensão 5, “outras características do franqueador”, procurou-se descobrir quais outras características do franqueador, exceto a característica confiança, teriam força na escolha de um (pretense) franqueado por uma dada franquia. Os resultados mostraram que os fatores “resiliência do franqueador”, “política de seleção que valoriza o perfil do franqueado”, “bons benefícios relacionais” e “custos relacionais justos” ficaram com notas de importância entre 0,72 e 0,80, em uma escala que varia de 0,00 a 1,00. Embora bem cotadas nesse quesito, ao analisar-se o número de citações desses fatores como mandatórios, os resultados foram aquém, com pontuações entre 0,22 e 0,39. Essa dimensão teve um fator com resultados destoantes dos demais, trata-se do fator “amplo compartilhamento de know-how”. Pode-se dizer que o franqueador que se empenha em compartilhar o know-how da franquia com seu pretense franqueado tem mais chances de ser bem visto, bem como, na maioria dos casos, ser decisivo na adesão do pretense franqueado por uma franquia.

Na dimensão 6, “característica da rede”, o fator “restrições de propriedade passiva” recebeu uma pontuação elevada no quesito relevância/importância, embora não tanto na parte mandatória. Isso revela que o pretense franqueado indica certa preocupação em saber o quanto de sua propriedade será em sua maioria ativa ou passiva, mesmo que esse fator seja majoritariamente compensatório. Já o fator “proibição de acordos de desenvolvimento de área” é tido como muito importante na escolha por uma franquia pelos (pretenses) franqueados da capital do estado do Rio Grande do Sul. Tal público provavelmente não aderiria a uma franquia se pudesse ter, por exemplo, vários concorrentes próximos. O fator “permissão de subfranqueamento” é um instituto ainda não-legalizado no Brasil, onde, em um mesmo polo, tem-se o franqueado que é, ao mesmo tempo, franqueador. O citado fator não teve grande representatividade assertiva nas respostas dos entrevistados, tanto em nível de importância quanto em nível de mandatório. Mesmo assim, julgou-se oportuno contemplá-lo, uma vez que

a literatura norteamericana o cita. O fator “relação ótima negócios próprios *versus* unidades franqueadas” indica o quanto uma empresa é capilarizada por estabelecimentos próprios *versus* estabelecimentos franqueados. Dos 36 fatores analisados, é o fator que possui a menor pontuação em termos de importância na escolha por uma franquia. Da mesma forma, dos 18 entrevistados, apenas dois deles apontaram tal fator como mandatório durante a escolha, o que corresponde a cerca de 11%. Os últimos dois fatores dessa dimensão apresentados, quais sejam, “território de boa localização onde situa-se a franquia” e “quantidade média necessária de empregados” ficaram pontuados no *range* máximo no quesito relevância/importância, o que significa que o (pretense) franqueado tem uma preocupação acima da média para que tais fatores estejam sob sua gerência na hora da escolha por uma franquia. Uma observação se faz necessária ao fator “quantidade média necessária de empregados”: Tal fator foi extraído das entrevistas realizadas.

A 7ª dimensão foi denominada de “*disclosure* financeiro”. A abertura pelo franqueador de aspectos financeiros é muito bem vista pelo franqueado. Assim, dos cinco fatores pertencentes a essa dimensão (“investimento inicial”, “*pay back time*”, “risco”, “taxa de royalties” e “rentabilidade”), apenas o fator taxa de royalties não está compreendida na faixa máxima de pontuação (0,90 e 1,00) em termo de relevância/importância. Mesmo assim alcançou uma nota relativamente elevada (0,83). Nota-se que ao fator “rentabilidade” foi atribuída nota máxima, 1,00, significando que todos os entrevistados indicaram ser muito relevante esse fator. Apesar de ser a dimensão mais pontuada em termos de importância, o mesmo não se confirmou no número de citações como sendo de caráter mandatório. A leitura que se faz é que, embora importantíssimo a ciência dos aspectos financeiros pelos (pretensos) franqueados, eles são, em sua maioria, negociáveis, principalmente uns com os outros.

A Figura 2.5 resume, para cada dimensão, os fatores mais importantes/mandatórios e aqueles menos importantes/compensatórios.

DIMENSÕES	CLASSIFICAÇÃO	FATORES
D1 - Suporte do Franqueador	Mais importantes/ mandatórios	Bons serviços de operação ofertados pelo franqueador
		Boa gestão da cadeia de suprimento
		Treinamentos inicial e posteriores
		Fiel cumprimento do contrato e demais regras estabelecidas*
	Menos importantes/ compensatórios	Bons serviços de marketing nas fases pré e pós abertura da franquia
		Nível de controle adequado
D2 - Marca	Mais importantes/ mandatórios	Base de clientes estabelecida
		Experiência no ramo
		Maturidade da franquia
		Identificação com a marca franqueadora*
Menos importantes/ compensatórios	Necessidade reduzida de ações de marketing próprias	
D3 - Produtos	Mais importantes/ mandatórios	Boa qualidade
		Oportunos para o mercado
		Conhecimento prévio do produto*
	Menos importantes/ compensatórios	Inovativos
		Pertencentes a uma linha extensa
D4 - Confiança no Franqueador	Mais importantes/ mandatórios	Confirmação das informações passadas
		Bom relacionamento pretense franqueado-franqueador
	Menos importantes/ compensatórios	Boa gestão de conflitos
		Confiança já estabelecida com os franqueados da rede
D5 - Outras características do Franqueador	Mais importantes/ mandatórios	Amplo compartilhamento de know-how
	Menos importantes/ compensatórios	Resiliência do franqueador
		Política de seleção que valorize o perfil do franqueado
		Bons benefícios relacionais
		Custos relacionais justos
D6 - Características da Rede	Mais importantes/ mandatórios	Proibição de acordos de desenvolvimento de área (desejável)
		Território de boa localização onde situa-se a franquia
		Quantidade média necessária de empregados*
	Menos importantes/ compensatórios	Restrições de propriedade passiva (desejável) - Controle?
		Permissão de subfranqueamento (desejável)**
		Relação ótima de negócios próprios x unidades franqueadas
D7 - <i>Disclosure</i> Financeiro	Mais importantes/ mandatórios	Investimento inicial
		<i>Pay back time</i>
		Risco
		Rentabilidade
	Menos importantes/compensatórios	Taxa de royalties e demais custos

* Fatores extraídos das entrevistas do trabalho de campo

** Fator tido como não permitido pela legislação brasileira

Figura 2.5 - Resumo dos fatores que balizam a escolha de franquias

2.5. Conclusões

Este estudo investigou os critérios utilizados por (pretensos) franqueados na escolha por uma franquia em detrimento de outra(s).

Para o alcance desse objetivo, primeiramente foi feita uma revisão da literatura, que foi dividida em dois passos, segundo os seguintes subtítulos: (i) “Franquias - visão geral e contexto prático” e (ii) “critérios que balizam a escolha de franquias”. Tal revisão de literatura permitiu extrair a primeira lista de critérios balizadores da escolha de franquias. Em seguida, foi-se a campo para entrevistar (pretensos) franqueados com a intenção de validar tais fatores. Nesse momento, procurou-se colher dos entrevistados outros fatores balizadores, que a revisão da literatura não contemplou. Baseado nessas duas fontes de informação, foi criada uma estrutura com trinta e seis fatores, sendo que trinta e dois deles foram extraídos da literatura, enquanto outros quatro foram capturados durante as entrevistas. Os entrevistados responderam pontuando o grau de importância de cada fator elencado, bem como esclarecendo sobre o caráter mandatório ou compensatório do respectivo fator.

O método proposto abrangeu entrevistados com conhecimento dos segmentos de “alimentação”, “vestuário”, “automotivo”, “serviços” e “educação/entretenimento”. A praça escolhida para entrevistar os (pretensos) franqueados foi Porto Alegre e região metropolitana. O período do trabalho de campo foi de junho a agosto de 2016.

Os resultados alcançados não se limitaram somente na definição dos trinta e seis fatores balizadores na escolha de franquias. Mais do que isso, foi feita uma estrutura dividida em quatro ordens de dimensões, onde os fatores balizadores foram classificados. A ordem de dimensão mais abrangente foi “sinalização de valor” tendo “comunicação” como fator mediador.

Os principais usuários dos resultados desta pesquisa são franqueadores em geral, uma vez que poderão posicionar melhor suas franquias, entendendo o processo de escolha dos (pretensos) franqueados. Em seguida, os resultados da pesquisa também são importantes aos franqueados, porque conhecendo a lista de fatores e sua estrutura poderão situar-se melhor em um processo de escolha por uma franquia. Além disso, evitarão de deixar de lado alguns fatores importantes e/ou mandatórios.

O presente trabalho incentiva novos estudos que poderão ser desenvolvidos posteriormente, principalmente focados no tratamento das limitações do mesmo. Tais estudos poderiam contemplar, por exemplo, outras praças, maior número de entrevistados, outros

segmentos. Outra sugestão seria o desenvolvimento de uma estrutura para expressar financeiramente o impacto dos fatores balizadores.

2.6. Referências

ALTINAY, L.; BROKES, M.; AKTAS, GURHAN. **Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria.** Tourism Management, 2013.

ALTINAY, L.; BROOKES, M.; MADANOGLU, M.; AKTAS, G. **Franchisees' trust in satisfaction with franchise partnership.** Journal of Business Research, 2013.

ANWAR, S. **Franchising: category issues, changing dynamics and competitiveness.** International Journal of Commerce and Management, Vol. 21 Iss 3 pp. 241-255, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **ABF – Associação Brasileira de Franchising.** Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 21 jan. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus Relatório de Mercado.** 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20151231.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

BENNETT, J. **A year of growth, new rules and experimentation.** The Wall Street Journal, november 6, p. D7, 2008.

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BRASIL. Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm>. Acesso em: 21 jan. 2016.

BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. **The choice of organizational form: the case of franchising.** Journal of Financial Economics, Vol. 18 nº 4, pp. 401-420, 1987.

BROOKS, M.; ALTINAY, L. **Journal of Services Marketing.** Vol. 25 Iss 5, pp. 336-348, 2011.

CAMPBELL, D.; DATAR, S. M.; SANDINO, T. **Organizational design and control across multiple markets: the case of franchising in the convenience store industry.** The Accounting Review, Vol. 84 nº 6, pp. 1749-1779, 2009.

CHAN, P. S.; JUSTIS, R. T. **Franchising in the EC: 1992 and beyond.** Journal of Small Business Management, Vol. 30, January, pp. 83-88, 1992.

CHIEN, S.; **Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet.** *Management Decision*, Vol. 52 Iss 5 pp. 916-933, 2014.

DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J.; PASWAN, A. K. **Ownership redirection in franchised channels.** *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 11, Spring, pp. 33-34, 1992.

DANT, R.; WEAVERN, S.; BAKER, B. **Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context.** *European Journal of Marketing*, vol. 47 Iss 12, pp. 279-302, 2013.

DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L.; SILVA, J. **Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas.** *R. Adm., São Paulo*, v.44, n°4, pp 299-312, 2009.

GRACE, A.; FRAZER, L.; WEAVERN, S.; DANT, R. **Building franchisee trust in their franchisor: insights from the franchise sector.** *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 19 Iss 1 pp. 65-83, 2016.

GROVES, R. M.; FOWLER, F. J.; COUPER, M. P.; LEPKOWSKI, J. M.; SINGER, E. & T., R. **Survey methodology.** Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.

HODJE, C.; OPPEWAL, H.; TERAWATANAVONG, C. **Determinants of franchise conversion: a franchisee perspective.** *European Journal of Marketing*, Vol. 7 Iss 10, pp. 1554-1575, 2013.

HUNT, S. D.; **The trend toward company-operated units in franchise chains.** *Journal of Retailing*, Vol. 49 n° 2, pp. 110-119, 1973.

LAFONTAINE, F. **Agency theory and franchising: some empirical results.** *Rand Journal of Economics*, vol. 23 n° 2, pp. 263-283, 1992.

LAL, R. **Improving channel coordination through franchising.** *Market Science*, Vol. 9 n° 4, pp. 299-318, 1990.

LEE, Y.; KIM, S.; KIM, M.; LEE, F.; LIM, K. **Relational bounding strategies in the franchise industry: the moderating role of duration of the relationship.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Iss 7 pp.830-841, 2015.

MELO, P.; BORINI, F.; CUNHA, J. **Microfranchising value perception and structural**

- elements.** RAC, Rio de Janeiro, vol. 18, n°3, art. 5, pp.328-350, 2014.
- MELO, P; BORINI, F.; JUNIOR, M.; PARENTE, R. **International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate.** R. Adm., São Paulo, v. 50, n°1, p. 26-39, 2015.
- NORTON, S. W. **An empirical look at franchising as an organizational form.** Journal of Business, Vol. 61 n° 2, pp. 197-218, 1988.
- NYADZAYO, M.; MATANDA, M.; EWING, M. **The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image.** Journal of Business Research, 2014.
- PALACIOS, L.; FUSTE, V.; MADANOGLU, M.; ALON, I. **Franchising and value signaling.** Journal of Services Marketing, Vol. 28 Iss 2 pp. 105-115, 2014.
- PETERSON, A.; DANT, R. P. **Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: empirical insight from a service franchise.** Journal of Small Business Management, Vol. 28 n° 3, pp. 46-61, 1990.
- QUINN, B. **Control and support in an international franchise network.** International Marketing Review, Vol. 16 n° 4/5, pp. 345-362, 1990.
- SASHI, C. M.; KARUPPUR, D. P. **Franchising in global markets: towards a conceptual framework.** International Marketing Review, Vol. 19 Iss. 5, pp. 499-524, 2002.
- SHAIKH, A. **Conceptualizing fairness in franchisors-franchisee relationship: Dimensions definitions and preliminary construction of scale.** Journal of Retailing and Consumer Services. 2015.
- SHANE, S. **Making new franchise systems work.** Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 697-707, 1998.
- SZULANSKI, G.; JENSEN, R. J. **Growing through copy: the negative consequence of innovation on franchise network growth.** Research Policy, Vol. 37, pp. 1732-1741, 2008.
- VANCE, P.; FÁVERO, L.; LUPPE, M. **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil.** R. Adm., São Paulo, v. 43, n°1, p. 59-71, 2008.
- WEAVEN, S.; GRACE, D.; FRAZER, L. **The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising.** European Journal of Marketing, vol. 48 n° ½, pp. 193-217, 2014.

WRIGHT, O.; WINZAR, H. **Franchise system investment disclosure: signaling value to prospective franchisees.** Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 26 Iss 3 pp. 365-377, 2014.

WU, C. **Antecedents of franchise strategy and performance.** Journal of Business Research, 2015.

3. ARTIGO 2: ESCOLHA DE FRANQUIAS CONSIDERANDO DECISÃO MULTICRITÉRIO E AVALIAÇÃO DE RENTABILIDADE-RISCO

Resumo

O presente trabalho propõe um modelo para seleção das franquias mais atraentes por parte de um pretense franqueado. Para tanto, fazendo-se uso da estrutura que contempla os principais fatores de escolha de franquias desenvolvida por Silveira (2016), foram utilizadas duas técnicas para subsidiar tecnicamente qual seria a franquia mais indicada a ser escolhida: (i) O método de decisão multicritério MAUT (*Multi-Attribute Utility Theory*), e (ii) O método de Monte Carlo. Foram investigadas franquias de seis segmentos na praça de Porto Alegre, Brasil: (i) Escola infantil de idiomas; (ii) Loja de conveniência de postos de combustíveis; (iii) Troca de óleo de postos de combustíveis; (iv) Imobiliária; (v) Relojoaria e ótica; e (vi) Saúde, beleza e bem estar. Ao final, compararam-se os resultados convergentes e divergentes de ambas as ferramentas, fazendo-se uma breve análise da vantagem do uso do método de Monte Carlo sobre o uso do MAUT.

Palavras-chave: *Franchising*, Seleção de Franquias, MAUT, Método de Monte Carlo

3.1. Introdução

McGoldrick e Davies apud Asarpota (2014) entendem que empresas de varejo têm uma gama de métodos de entrada em mercados, tais como exportação, licenciamento, *franchising*, *joint venture* ou investimentos diretos parciais ou totalmente próprios. Quando essas empresas optam pelo *franchising*, elas se tornam franqueadoras. O conceito de *franchising* começou a se difundir e a crescer fortemente entre as décadas de 1960 e 1970 com as redes de *fast food* (IONNA e MARIA, 2013). Atualmente, os principais segmentos de *franchising*, além do *fast food*, são os restaurantes, reparo e locação de veículos, além de serviços profissionais, tais como a gestão de hotéis e as imobiliárias (IONNA e MARIA, 2013).

Franchising pode ser definido como “a concessão de uma licença por uma empresa de *franchising* (o franqueador) para seus franqueados, para um determinado retorno financeiro, autorizando-os a fazer uso de um pacote de negócios completo, incluindo treinamentos, suportes e o uso do nome corporativo, possibilitando-os, assim, a operar seus próprios negócios com exatamente os mesmos formatos e padrões de outras unidades da rede franqueada” (ASARPOTA, 2014). Já Ionna e Maria (2013) resumem o conceito de *franchising*, da seguinte forma: “Um arranjo em que o detentor do produto, processo ou serviço (franqueador) o concede para uso de um terceiro (franqueado) sob um acordo de compensação – uma taxa inicial para adesão ao sistema e taxas constantes, via *royalties*, sob o faturamento ou taxas de administração

– em troca de suporte contínuo”. O conceito é baseado no fato de que as partes dividem benefícios e riscos (AJER e HUSTAD, 2015).

Com um número grande de franquias disponíveis no mercado brasileiro para adesão por parte de pretensos franqueados, uma questão recorrente é justamente a identificação da melhor franquia. Em se tratando do instituto do *franchising*, a melhor escolha é aquela que traz a maior rentabilidade dado um grau de risco, pois a finalidade principal de uma franquia é semelhante a de uma empresa genérica, ou seja, a de auferir lucros. O cálculo do mesmo não é trivial, pois depende de uma série de fatores, alguns de caráter mais objetivo, outros de caráter mais subjetivo. Além disso, existe a dificuldade inerente ao próprio estudo de viabilidade econômica, que é a incerteza de projetar para o futuro indicadores financeiros de uma franquia (que, em alguns casos, ainda não está sequer em operação). Nesse momento, a ciência dos principais critérios balizadores da escolha por uma franquia torna-se primordial. Considerando o que foi exposto nos parágrafos anteriores, o objetivo principal deste trabalho é o de possibilitar a escolha por uma determinada franquia dentre uma gama de opções considerando técnicas de decisão multicritério com avaliação de rentabilidade-risco. Entende-se que a conjunção das duas técnicas supracitadas permite uma decisão mais precisa sobre a escolha, aumentando-se, assim, as chances de uma escolha de sucesso por parte de um (pretense) franqueado.

A estrutura de decisão proposta neste artigo permite que um (pretense) franqueado tenha melhores condições de conduzir o processo de tomada de decisão no momento de adesão por uma franquia.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta uma revisão da literatura, abordando os principais métodos de decisão multicritério, bem como aplicações do método de Monte Carlo no ambiente do varejo e do *franchising*. A terceira seção descreve o método empregado na escolha de franquias, que se apoia principalmente na pesquisa-ação. A quarta seção apresenta os resultados obtidos, detalhando monetariamente as opções previamente indicadas de franquias, indicando conseqüentemente qual(is) a(s) que deveria(m) ser escolhida(s). Por fim, a quinta seção resume os principais achados de pesquisa e sugere trabalhos futuros.

3.2. Referencial Teórico

3.2.1. Métodos de Decisão Multicritério

A tomada de decisão é uma parte importante da maioria das atividades humanas, independentemente de estar-se realizando atividades pessoais, profissionais ou políticas. Algumas decisões podem ser relativamente simples, especialmente se as consequências das mesmas são pequenas, enquanto outras podem ser complexas e terem efeitos significativos. Problemas de decisão na vida real, em geral, envolvem diversos pontos de vista (critérios) conflitantes, que devem ser considerados conjuntamente para que se chegue a uma decisão sensata (GOVINDAN e JEPSEN, 2015).

Nesse contexto, é relevante o estudo da Análise de Decisão Multicritério ou, em inglês, *Multi-Criteria Decision Analysis* (MCDA). A MCDA tem sido definida como “uma coleção de abordagens formais que procura considerar explicitamente múltiplos critérios na ajuda de indivíduos ou grupos a examinarem decisões que importam” (DOMINGUES et al., 2015). Diferentes classificações dos métodos de MCDA podem ser achadas na literatura. Uma das mais conhecidas e citada por Stefanovic et al. (2015) divide esses métodos em: (i) Métodos de Tomadas de Decisão Multiobjetivo ou *Multiple-Objective Decision-Making* (MODM) *Methods*, e (ii) Métodos de Tomadas de Decisão Multiatributo ou *Multiple-Attribute Decision-Making* (MADM) *Methods*. Erva e Roca apud Stefanovic et al. (2013) esclarecem que os métodos MODM trabalham com um conjunto não pré definido de alternativas possíveis, ao passo que os métodos MADM têm seu uso indicado para um conjunto pré definido de alternativas discretas.

Diversos métodos de tomadas de decisão são apresentados na literatura. Jiménez et al. (2012) citam os quatro mais conhecidos: (i) *Analytical Hierarchy Process* (AHP), (ii) *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT), (iii) *Elimination et Croix Traduisant la Réalité* (ELECTRE) e (iv) *Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations* (PROMETHEE).

Saito et al. (2015) afirmam que o AHP (proposto por Saaty em 1980) é uma metodologia de tomada de decisão multicritério que incorpora informação qualitativa (na forma de julgamentos) com informação quantitativa disponível. Giner-Santoja et al. apud Stefanovic et al. (2015) afirmam que o processo de tomada de decisão do AHP pode ser modelado desmembrando os múltiplos critérios em diversos níveis, que se relacionam entre si em uma hierarquia unidirecional. No nível mais alto (*top level*) está o objetivo principal do problema; nos níveis mais abaixo estão os critérios e subcritérios, tangíveis ou intangíveis, que contribuem

para o atingimento do objetivo; no nível mais baixo (*bottom level*) estão as alternativas para avaliar em termos de critérios; em cada nível hierárquico, a comparação aos pares é feita com julgamentos usando valores numéricos tomados de uma escala que varia de 1 a 9 (STEFANOVIC et al., 2015). Saito et al. (2015) propõem a seguinte sequência de passos para estruturar um problema através do AHP: (i) Definição da decisão-objetivo, (ii) definição dos critérios, (iii) identificação das atividades consideradas para o alcance do objetivo, (iv) comparação dos critérios aos pares, e (v) avaliação das atividades, que ajudam a alcançar os objetivos descritos em cada critério ou subcritério.

Winterfeld et al. apud Pachauri et al. (2014) afirmam que o MAUT é uma clássica técnica de otimização multiobjetivo que soluciona problemas de otimização através do uso de pesos e de funções utilidade. Segundo Li et al. apud Pachauri (2014), a função utilidade multiatributo, que é na verdade uma soma ponderada de funções utilidade simples, é dada por:

$$U(d_1, d_2, \dots, d_n) = \sum_{i=1}^n w_i u(d_i), \quad (\text{Eq. 3.1})$$

Onde $u(d_i)$ é a função utilidade representada pela atratividade do i^{th} atributo d_i , $i = 1, 2, 3 \dots n$ e w_i 's são os pesos correspondentes (sendo sujeitos à restrição $\sum_{i=1}^n w_i = 1$). Ao maximizar a citada função multiatributo, a solução ótima é obtida. Um ponto crítico normalmente citado na aplicação do MAUT é a determinação do conjunto de pesos, pois é frequente a dificuldade em se compreender a estrutura de preferência dos tomadores de decisão (ROSSETTO et al., 2014).

Os métodos *outranking* (OMs) partem do pressuposto de que os atributos são plenamente compensatórios e que existe um *ranking* verdadeiro de alternativas a ser descoberto (JIMENEZ et al., 2012). Dentre os OM, destacam-se os métodos da família ELECTRE e o PROMETHEE. O método ELECTRE e suas versões podem trabalhar com qualquer tipo de escala, o peso dos critérios tem escala independente, eles permitem a imprecisão nos indicadores de performance e eles consideram substituíbilidade (por isso são chamados métodos compensatórios) (FIGUEIRA et al. apud DOMINGUES et al., 2015). O ELECTRE constrói uma relação binária mais fraca para diminuir a compensação entre índices, obtendo-se assim resultados confiáveis com um grande escopo de aplicação (YUNNA et al., 2016). Nesse sentido, se um tomador de decisão assim desejar, uma performance pobre de um indicador não pode ser compensada por uma boa performance de outro indicador (DOMINGUES et al., 2015). De acordo com Govindan e Jepsen (2015), os principais integrantes da família ELECTRE são: ELECTRE I, ELECTRE II, ELECTRE III, ELECTRE IV, ELECTRE IS, ELECTRE TRI e,

mais recentemente, ELECTRE TRI-C e ELECTRE-TRI-nC. Especificamente em relação ao ELECTRE-TRI, este destaca-se pela sua aplicação em problemas de decisões de investimento (GOVINDAN e JEPSEN, 2015).

O PROMETHEE é conhecido como um dos métodos mais eficientes, bem como por ser também um dos métodos de maior transparência dentre os métodos de tomadas de decisão multicritério (VEZA et al., 2014). Desenvolvido em 1982, o PROMETHEE é capaz de manusear com dados qualitativos, quantitativos ou misto. Em vez de apontar a decisão correta, o método ajuda os tomadores de decisão a encontrar as alternativas que melhor atendam ao seu objetivo e ao entendimento do problema. Propõe um sistema compreensivo e racional para estruturar um problema de decisão (SINGH e DASGUPTA, 2016). A diferença principal em relação aos outros métodos é que o PROMETHEE leva em conta as relações internas de cada um dos fatores de avaliação no processo de tomada de decisão (BRANS e MARSCHAL apud MURAT et al., 2015). O PROMETHEE, ao fornecer um completo *ranking* de alternativas da melhor para a pior, costuma perfazer as seguintes etapas: (i) Identificação dos critérios de seleção para o problema de tomada de decisão considerado e a listagem das alternativas para satisfação dos critérios produzidos, (ii) Seleção do critério a ser usado na preparação da matriz de decisão, incluindo as medidas de valores de todos os critérios para as alternativas, (iii) Construção da função de preferência decisória e contribuição das alternativas para a matriz de decisão em termos de cada critério separador variando de 0 a 1, e (iv) Cálculo das relações *outranking* da função de preferência decisória (SINGH e DASGUPTA, 2016). Segundo Ronyastra et al. (2015), após o cálculo do índice multicritério, os dois índices *outranking* podem ser assim calculados:

$$\Phi^+(a) = \Sigma_A \Pi (a,b); \text{ (o fluxo positivo)} \quad (\text{Eq. 3.2})$$

$$\Phi^-(a) = \Sigma_A \Pi (b,a); \text{ (o fluxo negativo)} \quad (\text{Eq. 3.3})$$

$$\text{Dado que } \Sigma \Pi (a,b) = \frac{\sum_{j=1} w_j P_j(a,b)}{\sum_{j=1} w_j} \text{ e } \Sigma \Pi (b,a) = \frac{\sum_{j=1} w_j P_j(b,a)}{\sum_{j=1} w_j}$$

Onde j refere-se aos critérios, a e b referem-se as alternativas, sendo: $P_j(a,b)$ a função preferência, sendo a diferença entre os *ratings* de duas alternativas (a e b) para cada critério j e w_j o peso atribuído ao critério j . O inverso é aplicável a $P_j(b,a)$.

Sendo que as relações *outranking* são construídas ordenando as alternativas baseadas no seguinte fluxo:

$$\Phi(a) = \Phi^+(a) - \Phi^-(a) \quad (\text{Eq. 3.4})$$

Os métodos de decisão multicritério possuem limitações. Por isso, é comum encontrar na literatura combinações de mais de um método para tratá-las. Nesse contexto, pode-se citar, por exemplo, as obras dos seguintes autores: (i) Stefanovic et al. (2015), onde usa-se conjuntamente o método AHP com o ASPID (*Analysis and Synthesis of Parameters under Information Deficiency*); (ii) Rossetto et al. (2014), onde usa-se a combinação do AHP com o MAUT (utilizando-se ainda a simulação de Monte Carlo); (iii) Yunna et al. (2016), onde usa-se a combinação do ELECTRE I, ELECTRE II, ELECTRE III, AHP com o TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*); (iv) Singh e Dasgupta (2016), onde os métodos AHP, TOPSIS e PROMETHEE foram utilizados conjuntamente; (v) Jiménez et al. (2012), que utilizaram a combinação do MAUT, AHP, ELECTRE com PROMETHEE; e (vi) Bagherikahvarin e Smet (2016), que combinaram o DEA (*Data Envelopment Analysis*) com o PROMETHEE.

Por fim, Kabak e Ruan apud Caetani et al. (2016) citam que, em situações onde os tomadores de decisões se deparam com problemas de informações incompletas, inqualificáveis, vagas ou não-quantificáveis é comum introduzir na tomada de decisão multiatributo a *Fuzzy Set Theory* (FST). Zimmermann apud Caetani et al (2016) define FST como uma poderosa linguagem de modelagem que trata uma grande fração de incertezas de situações da vida real, uma vez que o conhecimento do mundo real é impreciso (*fuzzy*) em vez de preciso.

3.2.2. Aplicação do Método de Monte Carlo no Ambiente de Varejo e *Franchising*

Pinto et al. (2016) afirmam que a simulação de Monte Carlo é muito útil quando é difícil ou mesmo impossível fazer uso de métodos matemáticos. O método de Monte Carlo é o mais popular método não-intrusivo e pode ser usado para qualquer problema relacionado com propagação de incertezas. Dado um conjunto de funções de distribuição de probabilidade de variáveis randômicas envolvidas, o método de Monte Carlo pode ser aplicado para cálculos de aproximação da resposta estatística de uma quantidade em particular, incluindo sua distribuição com um erro arbitrário, contanto que um número suficiente de pontos de amostragem seja gerado (MOTTA ET AL., 2014). Shukur et al. (2014) complementam dizendo que, usando a simulação de Monte Carlo, pode-se avaliar a robustez de modelos variando o tamanho de amostras e a distribuição de erros. No método de Monte Carlo, o uso de uma técnica eficiente

de amostragem é aconselhável, como aquela que, em geral, fornece melhores distribuições de pontos amostrais, com uma conseqüente melhora na taxa de convergência (MOTTA ET AL., 2014). Vose apud Pinto et al. (2016) citam que a simulação de Monte Carlo consiste na produção de milhares de cenários de amostragem (também chamados de iterações) obtidos a partir de distribuições de probabilidade dos eventos que podem ocorrer. Nesse sentido, o uso da velocidade dos cálculos computacionais é imprescindível.

A literatura apresenta alguns estudos aplicados envolvendo o uso de Simulação de Monte Carlo em decisões de negócio. Empresas de varejo, em regra, decidem os atributos de seus estabelecimentos (tamanho, quantidade de equipamentos, qualidade da imagem interna etc) considerando apenas a perspectiva de vendas futuras, ignorando a endogeneidade (HRUSCHKA e GERHADT, 2009). Esses autores realizaram um estudo com mais de mil postos de combustíveis propondo a comparação de dois modelos: (i) modelo ignorando a endogeneidade e (ii) modelo considerando a endogeneidade. Ao avaliá-los, utilizaram como técnica a simulação de Monte Carlo que combinou dois algoritmos de amostragem Gibbs. Concluíram que o modelo que ignora a endogeneidade superestima os efeitos de dois atributos nas vendas unitárias: (i) Tamanho das lojas de conveniência e (ii) Presença de bombas com múltiplas mangueiras.

Shukur et al. (2014) realizaram um estudo empírico sobre a eficiência do mercado sueco de eletricidade. A Suécia é o sexto maior consumidor *per capita* de eletricidade, assim torna-se crucial saber se os preços de mercado são justos e eficientes, tanto no mercado atacadista, quanto no mercado varejista. Utilizaram um modelo baseado no estimador *Liu* para examinar se há efeitos significativos de transmissão assimétrica de preços no referido mercado. Com a simulação de Monte Carlo garantindo, no exemplo, a robustez da análise, concluiu-se que os aumentos de preços são repassados das empresas atacadistas para as varejistas, entretanto as reduções de preços não são repassadas ou são repassadas com atrasos.

Carbonara et al. (2014) publicaram um artigo sobre uma nova maneira de calcular o período ideal de concessão de Parcerias Público Privada (“PPPs”). O estudo foi aplicado a um porto italiano. O período de concessão deveria ser o melhor instante de tempo que criaria uma solução “ganha-ganha” entre a concessionária e o governo, permitindo um compartilhamento de risco justo entre as duas partes, garantindo assim uma rentabilidade mínima também justa para ambos. Wu et al. apud Carbonara et al. (2014) esclarecem dizendo que o período de operação desse tipo de franquia seria tal que o setor privado não só recomporia seu investimento

como auferiria um certo lucro, protegendo o governo dos custos de depreciação do projeto no segundo período de operação. Isso aconteceria de modo que o fluxo de caixa acumulado do segundo período seria maior que o valor presente líquido da transferência. Para levar em conta os efeitos das incertezas que afetam os projetos de “PPP”, a simulação de Monte Carlo foi usada, requerendo o estabelecimento de distribuições de estatística de variáveis de entrada randômicas.

Bishai et al. (2015) realizaram um estudo, onde analisaram o custo-eficácia da implementação de um remédio chamado ORASEL em crianças com até 5 anos de idade com diarreia aguda no interior de Myanmar via rede de franquias sociais. Nesse tipo de *franchising* social, uma Organização Não Governamental (ONG), através de financiamento, criaria uma rede de fornecedores privados para distribuição de ORASEL. Mesmo podendo ser custoso para implementação, o estudo mediu também o custo por *DALY* (*Disability-Adjusted Life Year*) por uma maior cobertura desse tipo de operação. A comparação foi feita com a situação atual, ou seja, o fornecimento da medicação feito pelas clínicas governamentais. Como resultado, concluiu-se que, utilizando-se tal rede de fornecedores privados e deixando o ORASEL estocado como está, uma franquia social poderia ter um alto custo-eficácia em termos monetários por *DALY*. Isso significa que muitas vidas poderiam ser salvas. As incertezas do modelo proposto foram modeladas pelo método de Monte Carlo, que permitiu uma análise de sensibilidade.

Lindsey e Pavur (2014) realizaram um estudo sobre estoque de peças sobressalentes que requerem reposição periódica. Sabe-se que lojas varejistas, sejam franquias ou não, precisam gerenciar efetivamente o controle do inventário para reduzir custos. Para tanto, foram feitas simulações para avaliar comparativamente duas abordagens, uma bayesiana e outra não-bayesiana, sob condições de taxas de demanda variáveis. Nessa pesquisa, a simulação de Monte Carlo foi usada para examinar justamente a performance da abordagem bayesiana para reposição de partes sobressalentes. Simulações foram feitas para demanda regular, lenta e intermitente. Variou-se a média e o desvio padrão das taxas de demanda para se obter o resultado. Como conclusão, teve-se que, embora a abordagem bayesiana seja frequentemente recomendada, sob condições de grande variabilidade de taxas de demanda, o custo do inventário no modelo de Bayes não é superior ao que se fosse usada uma abordagem não-bayesiana. Já para demanda homogênea, é geralmente inferior à da abordagem não-bayesiana. Por fim, como recomendação, deve-se optar pelo uso do modelo não-bayesiano nos casos em que a distribuição da taxa de demanda não é conhecida.

Pinto et al. (2016) realizaram um estudo sobre dimensionamento de estacionamentos comerciais de veículos para carga, descarga e entregas. O modelo foi testado no centro comercial da cidade de Bergamo (Itália). O dimensionamento contemplou tanto o *design* da área total do estacionamento quanto o da distribuição de suas vagas. Maggi apud Pinto et al. (2016) afirmou que a necessidade de estabelecer um modelo de localização e gestão desse tipo de estacionamento gera dois objetivos conflitantes: (i) a necessidade de assegurar uma distribuição eficiente de bens (garantindo o suprimento de lojas varejistas, franquizadas ou não, a um período de tempo justo) e (ii) a necessidade de regular o tráfego de fretes para minimizar impactos ambientais e permitir o tráfego fluir. Pinto et al. (2016) alegaram que o *mix* de abordagem analítica-simulação de Monte Carlo habilitou, através de análise de performance, a decisão por um *design*. No caso, foi utilizada a combinação de um modelo de otimização (usando dados determinísticos) com o modelo de simulação de Monte Carlo (lidando com dados randômicos), que permitiu um melhor entendimento da avaliação de alternativas disponíveis.

3.3. Método

Para o alcance do objetivo proposto, foi necessário primeiramente aproveitar a lista apresentada na Figura 3.1, proposta e adaptada por Silveira (2016), onde constam trinta e cinco fatores tidos como influentes na escolha de uma franquia por parte de um (pretense) franqueado. Além dos próprios fatores elencados, também foi aproveitada a pontuação dos mesmos em termos de importância e de número de citações como mandatório, ambos colhidos em entrevistas preliminares. O *range* do primeiro variou de 0 (pouco importante) a 1 (importância absoluta). Já o *range* do segundo foi dado em termos percentuais, onde 0% indica que o fator é plenamente compensatório, ao passo que 100% indica que o fator é plenamente mandatório. Para fins de compatibilização de terminologia, os critérios e subcritérios enunciados por Silveira (2016) neste trabalho são chamados, respectivamente, de dimensões e fatores.

Esta seção (Método) está organizada em duas subseções que abordam: (i) Caracterização da pesquisa e (ii) Etapas da pesquisa.

3.3.1. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa objeto desse estudo classifica-se em aplicada quanto a sua natureza, pois gera conhecimentos dirigidos à solução de um problema específico, no caso, a construção de um modelo capaz de subsidiar a escolha por uma determinada franquia. Do ponto de vista da abordagem, a presente pesquisa é tida como quantitativa por dar ênfase para análises numéricas, seja estocástica, seja deterministicamente. Houve, inclusive, análises de cunho financeiro. Já

quanto aos objetivos, a pesquisa em tela é enquadrada como explicativa, porque, uma vez seguido o passo a passo proposto, a escolha por uma dada franquia torna-se autoexplicativa com base na avaliação dos fatores balizadores anteriormente citados. Quanto aos procedimentos, este trabalho é classificado como Pesquisa-Ação (Pesquisa-Participativa), pois envolve um método sistemático e cíclico de levantamento de informações e planejamento, onde o pesquisador, partindo de um modelo preliminar, entra em campo, observa e, por fim, cria subsídios para justificar a escolha de uma determinada franquia, seja ordenando-as de forma determinística quanto a sua atratividade, seja avaliando financeiramente cada opção de forma estocástica.

DIMENSÕES	FATORES/RESPOSTAS DOS (PRETENSOS) FRANQUEADOS	Importância	Citações
D1 - Suporte do Franqueador	F1	Bons serviços de operação ofertados pelo franqueador Bons serviços de marketing nas fases pré e pós abertura da franquia	0,94 66,67%
	F2	Boa gestão da cadeia de suprimento	0,87 33,33%
	F3	Treinamentos inicial e posteriores	0,93 72,22%
	F4	Nível de controle adequado	0,91 66,67%
	F5	Fiel cumprimento do contrato e demais regras estabelecidas*	0,80 38,89%
	F6		0,93 88,89%
D2 - Marca	F7	Necessidade reduzida de ações de marketing próprias	0,83 11,11%
	F8	Base de clientes estabelecida	0,96 38,89%
	F9	Experiência no ramo	0,98 61,11%
	F10	Maturidade da franquia	0,93 38,89%
	F11	Identificação com a marca franqueadora*	0,93 44,44%
D3 - Produtos	F12	Boa qualidade	0,93 83,33%
	F13	Oportunos para o mercado	0,94 77,78%
	F14	Inovativos	0,70 16,67%
	F15	Pertencentes a uma linha extensa	0,76 22,22%
	F16	Conhecimento prévio do produto*	0,87 66,67%
D4 - Confiança no Franqueador	F17	Confirmação das informações passadas	0,96 94,44%
	F18	Boa gestão de conflitos	0,72 22,22%
	F19	Bom relacionamento pretense franqueado-franqueador	0,94 61,11%
	F20	Confiança já estabelecida com os franqueados da rede	0,74 38,89%
D5 - Outras características do Franqueador	F21	Resiliência do franqueador	0,72 38,89%
	F22	Política de seleção que valorize o perfil do franqueado	0,74 27,78%
	F23	Bons benefícios relacionais	0,74 22,22%
	F24	Custos relacionais justos	0,80 22,22%
	F25	Amplo compartilhamento de know-how	0,93 77,78%
D6 - Características da Rede	F26	Restrições de propriedade passiva (desejável) - Controle?	0,72 27,78%
	F27	Proibição de acordos de desenvolvimento de área (desejável)	0,91 50,00%
	F28	Permissão de subfranqueamento (desejável)**	0,61 22,22%
	F29	Relação ótima de negócios próprios x unidades franqueadas	0,56 11,11%
	F30	Território de boa localização onde situa-se a franquia	1,00 83,33%
	F31	Quantidade média necessária de empregados*	0,94 66,67%
D7 - Disclosure Financeiro	F32	Investimento inicial	0,91 27,78%
	F33	Risco	0,94 50,00%
	F34	Rentabilidade	1,00 66,67%
	F35	Pay back time	0,98 33,33%
Análise Rentabilidade x Risco		Investimento inicial médio (R\$)	
		Rentabilidade x risco (cenário pessimista)	
		Rentabilidade média	
		Rentabilidade x risco (cenário otimista)	
		Risco (R\$)	
		Faturamento médio mensal (R\$)	

Figura 3.1 - Resumo dos fatores que balizam a escolha por franquias.

Fonte: Adaptado de Silveira (2016)

3.3.2. Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi organizada em quatro etapas, compreendendo: (i) Entrevista com franqueados de seis segmentos diferentes com base na Figura 3.1; (ii) Uso da ferramenta de decisão multicritério MAUT (*Multi-Attribute Utility Theory*) para ordenar as prioridades de escolhas de franquias; (iii) Uso do método de Monte Carlo para simular estocasticamente quais franquias geram maior rentabilidade dado um determinado grau de risco; (iv) Comparação dos resultados gerados pela análise de decisão multicritério MAUT e pelo método de Monte Carlo.

Na primeira etapa da presente pesquisa, selecionou-se uma franquia de cada um dos seguintes segmentos: (i) Franquia 1 - Escola infantil de idiomas; (ii) Franquia 2 - Loja de conveniência de postos de combustíveis; (iii) Franquia 3 - Troca de óleo de postos de combustíveis; (iv) Franquia 4 - Imobiliária; (v) Franquia 5 - Relojoaria e ótica; e (vi) Franquia 6 - Saúde, beleza e bem estar. Entrevistou-se um franqueado de cada uma dessas franquias. Aproveitando a tabela da “Figura 3.1”, perguntou-se como cada fator tem influenciado no resultado financeiro da franquia, utilizando-se uma escala que variou de 0 a 10, sendo que 0 é quando o fator não influencia, ao passo que 10 é quando a influência é absoluta. A praça escolhida para entrevistar os franqueados desses segmentos foi a cidade de Porto Alegre. O período correspondente compreendeu os meses de setembro a outubro de 2016. Por fim, coletou-se dados sobre indicadores financeiros propriamente ditos, principalmente os relacionados à relação rentabilidade-risco.

Na segunda etapa, fez-se o uso do MAUT. Dentre os diversos métodos de decisão multicritério existentes, escolheu-se o MAUT por dois motivos: (i) o MAUT caracteriza-se por trabalhar com vários atributos, tratando de maneira mais adequada os número relativamente elevado de critérios balizadores de franquias, o que alguns métodos de decisão multiobjetivo não fazem, (ii); o conceito de “utilidade” tratado no MAUT tende a atingir o objetivo principal (escolha da franquia mais atraente) de maneira mais completa e abrangente, pelo fato do MAUT lidar adequadamente com variáveis não financeiras e financeiras. Assim, calculou-se, franquia por franquia, a nota global de cada dimensão (critério), através da multiplicação dos pesos dos fatores (subcritérios) pelas notas de suas respectivas avaliações. Logo após, normalizaram-se os resultados. Para a dimensão financeira em específico, adotou-se como subcritérios o investimento inicial, risco, rentabilidade mensal e *pay back time*. Como premissa, foi atribuído um peso equivalente a 50% para a dimensão financeira. Os 50% restantes foram distribuídos entre as demais dimensões levando-se em conta o percentual de citações mandatórias. A

utilidade de cada franquia foi calculada multiplicando-se os pesos de cada dimensão pelas notas normalizadas de cada dimensão.

Mais especificamente, o cálculo das notas normalizadas de cada dimensão de cada franquia foi feito utilizando a equação 5:

$$NN_{kj} = \frac{\sum P_i \times N_{ij}}{NM_k} \quad (\text{Eq. 3.5})$$

Onde k refere-se às dimensões, i refere-se aos fatores e j refere-se às franquias, sendo: NN_{kj} a nota normalizada calculada para a dimensão k da franquia j , P_i o peso do fator i , N_{ij} a nota atribuída ao critério i da franquia j , NM_k a nota o máxima obtida entre as franquias para o somatório $P_i \times N_{ij}$ aplicado junto à dimensão k .

Paralelamente, o cálculo da utilidade geral de cada franquia foi feito utilizando a equação 6:

$$U_j = \sum P_k \times NN_{kj} \quad (\text{Eq. 3.6})$$

Onde U_j é a utilidade da franquia j , P_k é o peso da dimensão k e NN_{kj} é a nota normalizada calculada para a dimensão k da franquia j .

A terceira etapa envolveu o uso do método de Monte Carlo para simular estocasticamente rentabilidade e risco das franquias. Da mesma forma como foi feito na segunda etapa, na terceira etapa também se fez uso da lista de fatores apresentados na Figura 3.1. O desafio foi tratar a informação qualitativa da lista dos fatores e transformá-la em informação quantitativa (financeira). Isso poderia ser feito de diversas formas. A forma proposta foi o uso de uma abordagem em que as notas atribuídas aos fatores balizadores da escolha por franquias influenciariam em média a taxa de rentabilidade das mesmas segundo a relação da Figura 3.2.

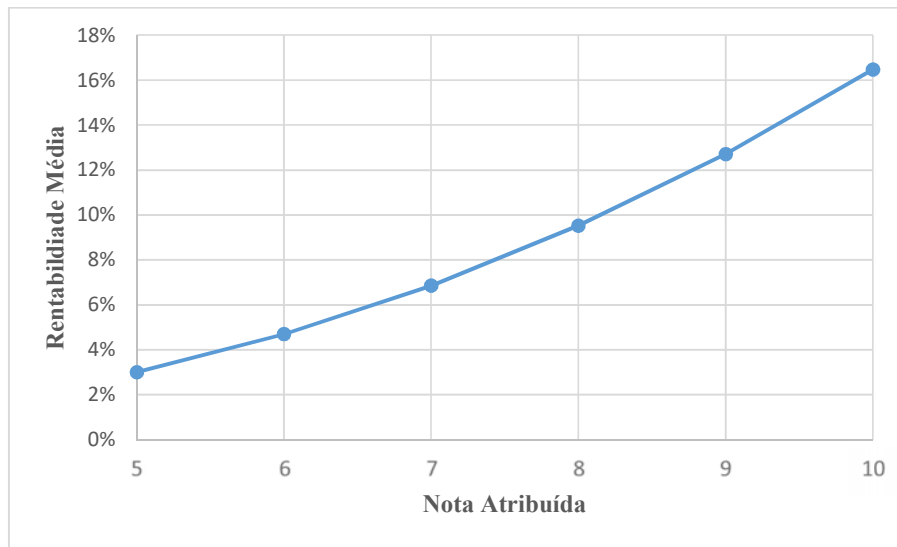


Figura 3.2 – Gráfico-resumo da relação média entre nota atribuída aos fatores e a taxa de rentabilidade média

Primeiramente, determinou-se se cada fator teria influência no risco e/ou na rentabilidade. Logo após, os **riscos padronizados** e as **rentabilidades padronizadas** foram calculados levando-se em consideração as notas atribuídas aos fatores por cada franqueado e, também, a pontuação da importância do respectivo fator, obedecendo o seguinte roteiro expressos nas equações 7 e 8:

$$Rip_{ijm} = \left(\frac{N_{ijm}}{MN} \right) Imp_i \quad (\text{Eq. 3.7})$$

Onde i refere-se aos fatores, j refere-se às franquias, m refere-se às simulações, sendo: Rip_{ijm} o risco padronizado do fator i da franquia j na simulação m , N_{ijm} a nota do fator i da franquia j na simulação m , MN é a média aritméticas das notas atribuídas pelos franqueados colhidas durante as entrevistas, Imp_i o valor importância do fator i . Quando o fator i não influencia o risco, atribuiu-se o valor 1 para o risco padronizado.

$$Rep_{ijm} = \left(\frac{N_{ijm}}{MN} \right) Imp_i \quad (\text{Eq. 3.8})$$

Onde i refere-se aos fatores, j refere-se às franquias, m refere-se às simulações, sendo: Rep_{ijm} a rentabilidade padronizada do fator i da franquia j na simulação m , N_{ijm} a nota do fator i da franquia j na simulação m , MN é a média aritméticas das notas atribuídas pelos franqueados

colhidas durante as entrevistas, Imp_i o valor importância do fator i . Quando o fator i não influencia a rentabilidade, atribuiu-se o valor 1 para a rentabilidade padronizada.

Com base nos riscos e rentabilidades padronizados, obtiveram-se os fatores de ajuste ao risco e os fatores de ajuste à rentabilidade de acordo com as equações 9 e 10:

$$Fari_{jm} = \left(\frac{1}{\prod Rip_{ijm}} \right)^{1/4} \quad (\text{Eq. 3.9})$$

Onde i refere-se aos fatores, j refere-se às franquias, m refere-se às simulações, sendo: $Fari_{jm}$ o fator de ajuste ao risco da franquia j na simulação m , Rip_{ijm} o risco padronizado do fator i da franquia j na simulação m .

$$Fare_{jm} = \prod Rep_{ijm}^{1/4} \quad (\text{Eq. 3.10})$$

Onde i refere-se aos fatores, j refere-se às franquias, m refere-se às simulações, sendo: $Fare_{jm}$ o fator de ajuste à rentabilidade da franquia j na simulação m , Rep_{ijm} a rentabilidade padronizada do fator i da franquia j na simulação m .

Fazendo uso das informações financeiras colhidas durante a entrevista e dos fatores de ajuste à rentabilidade, foi possível calcular a taxa de rentabilidade média ajustada:

$$\%Rea_{jm} = \%Rem_j \times Fare_{jm} \quad (\text{Eq. 3.11})$$

Onde j refere-se às franquias, m refere-se às simulações, sendo: $\%Rea_{jm}$ a taxa de rentabilidade média ajustada da franquia j na simulação m , $\%Rem_j$ a taxa de rentabilidade média da franquia j , $Fare_{jm}$ o fator de ajuste à rentabilidade da franquia j na simulação m .

Já para o cálculo da rentabilidade em termos percentuais para o cenário pessimista e para o cenário otimista de cada franquia não se fez uso do fator de ajuste a rentabilidade e sim do fator de ajuste ao risco. Para tanto, estipulou-se o percentil de 5% (cenário pessimista) e o de 95% (cenário otimista) como parâmetros das equações 12 e 13 abaixo:

$$\%Rea5\%_{jm} = \%Rea_{jm} - (\%Rem_j - \%Recp_j) \times Fari_{jm} \quad (\text{Eq. 3.12})$$

$$\%Rea95\%_{jm} = \%Rea_{jm} + (\%Reco_j - \%Rem_j) \times Fari_{jm} \quad (\text{Eq. 3.13})$$

Onde j refere-se às franquias, m refere-se às simulações, sendo: $\%Rea5\%_{jm}$ a taxa de rentabilidade ajustada da franquia j na simulação m no cenário pessimista – percentil de 5%,

$\%Rema_{jm}$ a taxa de rentabilidade média ajustada da franquia j na simulação m , $\%Rem_j$ a taxa de rentabilidade média da franquia j , $\%Recp_j$ a taxa de rentabilidade da franquia j no cenário pessimista, $Fari_{jm}$ o fator de ajuste ao risco da franquia j na simulação m , $\%Rea95\%_{jm}$ a taxa de rentabilidade ajustada da franquia j na simulação m no cenário otimista – percentil de 95%, $\%Reco_j$ a taxa de rentabilidade da franquia j no cenário otimista.

Multiplicando-se os percentuais de rentabilidade pelo faturamento médio mensal, quantificou-se a rentabilidade mensal em termos absolutos. Dividindo-se o valor do investimento total pela rentabilidade média mensal, obteve-se o *pay back time*, dado em meses. Os lucros líquidos acumulados em 5 e 10 anos foram calculados para cada franquia levando-se em consideração a rentabilidade média mensal e o *pay back time* conforme equações 14 e 15.

$$LL5_{jm} = (60 - Pbt_{jm}) \times Rema_{jm} \quad (\text{Eq. 3.14})$$

$$LL10_{jm} = (120 - Pbt_{jm}) \times Rema_{jm} \quad (\text{Eq. 3.15})$$

Onde j refere-se às franquias, m refere-se às simulações, sendo: $LL5_{jm}$ o lucro líquido acumulado da franquia j para 5 anos na simulação m , Pbt_{jm} = *pay back time* da franquia j (dado em meses) na simulação m , $Rema_{jm}$ a rentabilidade média ajustada da franquia j na simulação m , $LL10_{jm}$ o lucro líquido acumulado da franquia j para 10 anos na simulação m . Para fins didáticos, desconsiderou-se o efeito da taxa de juros.

Refez-se o mesmo procedimento 1.000 vezes (1.000 iterações) utilizando-se o Método de Monte Carlo. Para tanto, considerou-se que as notas colhidas nas entrevistas obedeceram a distribuições triangulares. Por fim, para cada iteração, buscou-se saber qual foi o maior lucro acumulado em 10 anos entre todas as seis franquias. Ou seja, determinou-se assim, após as 1.000 iterações, quantas vezes cada franquia figurou como a geradora de maior lucro líquido acumulado quando comparada com todas as demais restantes.

A quarta e última etapa da pesquisa foi a comparação entre os resultados obtidos pela análise de decisão multicritério MAUT e pelo método de Monte Carlo.

3.4. Resultados e Discussão

O método descrito na seção anterior pode ser resumido conforme o fluxo da Figura 3.3. Primeiramente entrevistou-se franqueados de 6 segmentos diferentes. Os resultados parciais

serviram como base para subsidiar a aplicação de dois instrumentos independentes: (i) O método de decisão multicritério MAUT e (ii) O método de Monte Carlo. Por fim, com os resultados obtidos em cada método, fez-se uma comparação entre eles. Isso possibilitou criar um ordenamento de franquias. Assim, ao final dessa seção, há uma análise sobre a validação do modelo proposto, enquanto instrumento para auxiliar na escolha da melhor franquia dada uma gama de opções.

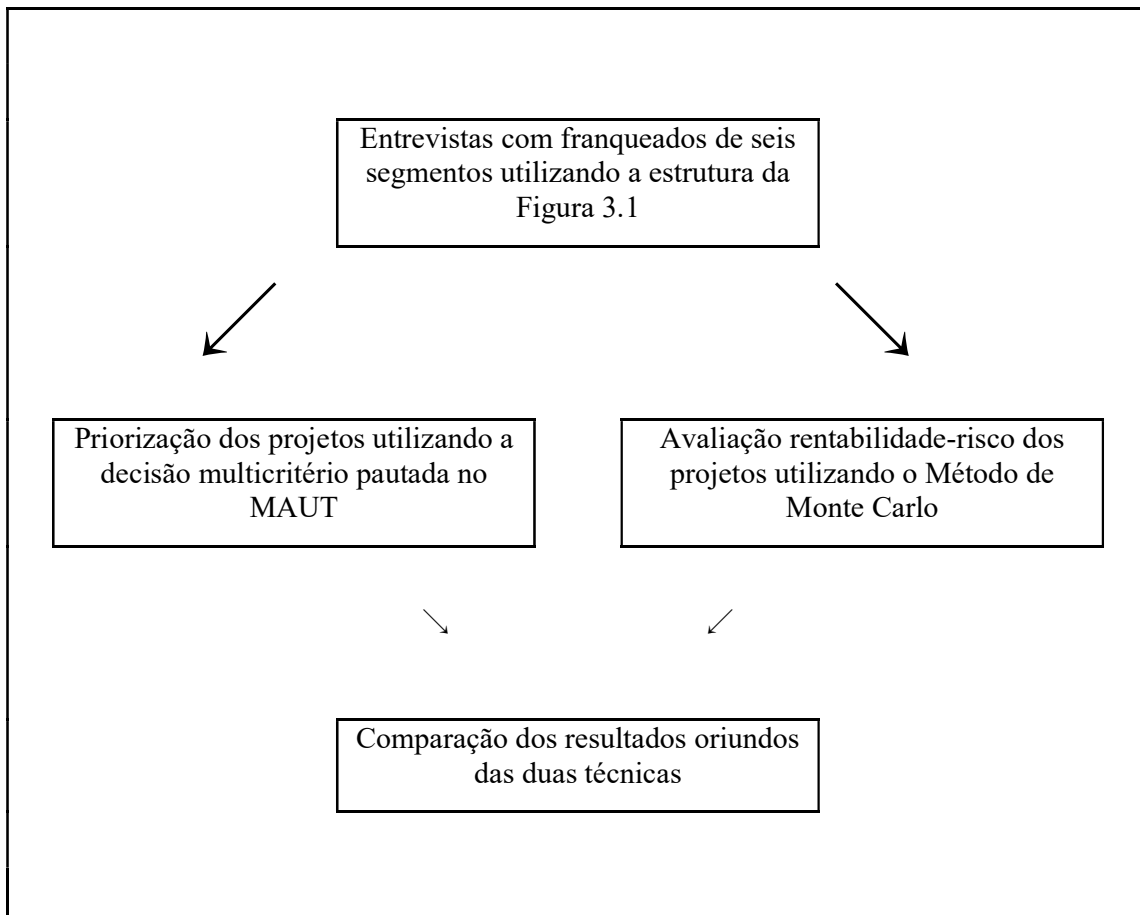


Figura 3.3 – Roteiro para alcance do objetivo principal

Os resultados parciais das entrevistas estão ilustrados na Tabela 3.1. Verificou-se que as notas são em geral altas para todas as franquias pesquisadas. Isso pode representar o atual otimismo desse tipo de formato de negócio (*franchising*), onde no Brasil o *franchising* costuma crescer a taxas elevadas. Também pode representar algum tipo de parcialidade por parte dos franqueados, que, uma vez figurando em um dos polos da relação, não falariam mal do próprio negócio. Ressalta-se que o fator 28 (“Permissão de Subfranqueamento”), por não ser aceito no Brasil, foi desconsiderado do presente estudo.

Tabela 3.1 – Resultados das entrevistas tomando como base a estrutura da Figura 3.1

DIMENSÕES	FATORES/RESPOSTAS DOS (PRETENSOS) FRANQUEADOS	Franquia 1	Franquia 2	Franquia 3	Franquia 4	Franquia 5	Franquia 6
D1 - Suporte do Franqueador	F1 Bons serviços de operação ofertados pelo franqueador	9	9	9	10	9	8
	F2 Bons serviços de marketing nas fases pré e pós abertura da franquia	8	9	9	8	5	6
	F3 Boa gestão da cadeia de suprimento	9	7	8	5	10	9
	F4 Treinamentos inicial e posteriores	9	10	10	9	8	7
	F5 Nível de controle adequado	10	8	5	8	9	7
	F6 Fiel cumprimento do contrato e demais regras estabelecidas*	10	9	9	10	8	10
D2 – Marca	F7 Necessidade reduzida de ações de marketing próprias	10	8	8	10	7	9
	F8 Base de clientes estabelecida	3	8	7	10	8	7
	F9 Experiência no ramo	9	9	8	10	8	8
	F10 Maturidade da franquia	9	8	7	7	9	6
	F11 Identificação com a marca franqueadora*	9	8	7	9	9	7
D3 – Produtos	F12 Boa qualidade	10	9	10	7	7	10
	F13 Oportunos para o mercado	10	10	10	7	9	9
	F14 Inovativos	10	10	10	3	10	5
	F15 Pertencentes a uma linha extensa	10	10	10	9	5	10
	F16 Conhecimento prévio do produto*	5	7	10	9	9	9
	D4 - Confiança no Franqueador	F17 Confirmação das informações passadas	10	9	9	10	10
F18 Boa gestão de conflitos		7	7	8	10	8	8
F19 Bom relacionamento pretense franqueado-franqueador		10	10	10	10	8	9
F20 Confiança já estabelecida com os franqueados da rede		8	7	9	9	10	9
D5 - Outras características do Franqueador	F21 Resiliência do franqueador	10	10	10	10	10	9
	F22 Política de seleção que valorize o perfil do franqueado	10	6	3	8	10	8
	F23 Bons benefícios relacionais	10	9	9	9	8	7
	F24 Custos relacionais justos	9	9	9	9	8	7
	F25 Amplo compartilhamento de know-how	10	10	9	6	8	8
D6 - Características da Rede	F26 Restrições de propriedade passiva (desejável) - Controle? Proibição de acordos de desenvolvimento de área (desejável)	10	7	10	10	10	10
	F27	10	5	5	10	10	5
	F28 Permissão de subfranqueamento (desejável)**	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
	F29 Relação ótima de negócios próprios x unidades franqueadas	9	6	6	6	7	6
	F30 Território de boa localização onde situa-se a franquia	10	8	8	6	9	8
	F31 Quantidade média necessária de empregados*	8	7	9	10	8	7
D7 - Disclosure Financeiro	F32 Investimento inicial	170.000	400.000	90.000	160.000	120.000	220.000
	F33 Risco	4500	9800	3750	6600	14000	9000
	F34 Rentabilidade	3.600	11.200	2.500	4.800	11.200	6.000
	F35 Pay back time	47	36	36	33	11	37
Análise Rentabilidade x Risco	Investimento inicial médio (R\$)	170.000	400.000	90.000	160.000	120.000	220.000
	Rentabilidade x risco (cenário pessimista)	10%	5%	5%	4%	5%	5%
	Rentabilidade média	12%	8%	10%	8%	16%	10%
	Rentabilidade x risco (cenário otimista)	25%	12%	20%	15%	25%	20%
	Risco (R\$)	4.500	9.800	3.750	6.600	14.000	9.000
	Faturamento médio mensal (R\$)	30.000	140.000	25.000	60.000	70.000	60.000

Diferentemente das notas obtidas das entrevistas, as informações financeiras colhidas, seja na dimensão 7 – *Disclosure* Financeiro, seja na análise rentabilidade risco, revelaram-se heterogêneas. Tal aspecto deve-se principalmente às características peculiares de cada segmento, excluindo-se dessa forma a praça das franquias objeto do presente estudo e o período das entrevistas já que são os mesmos. Com isso, observa-se que investimento inicial, risco, rentabilidade e *pay back time* de algumas franquias podem ser o dobro do valor observado em outras. Isso ilustra os diferentes portes de franquias colocados à disposição no mercado portoalegrense.

Uma vez tabulados os dados da Tabela 3.1, passou-se ao uso do MAUT. Para tanto, preencheu-se a equação 5 de acordo com o que foi previsto na seção anterior (Método):

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Peso	Utilidade	Ranking
Franquia 1	1,000	0,862	0,896	0,912	1,000	1,000	0,622	0,106	0,784	3°
Franquia 2	0,947	0,893	0,916	0,860	0,904	0,709	0,638	0,067	0,757	4°
Franquia 3	0,918	0,803	1,000	0,927	0,822	0,813	0,812	X 0,092	= 0,852	2°
Franquia 4	0,912	1,000	0,711	1,000	0,846	0,903	0,615	0,094	0,754	5°
Franquia 5	0,893	0,893	0,800	0,921	0,893	0,946	1,000	0,065	0,945	1°
Franquia 6	0,860	0,801	0,873	0,928	0,795	0,765	0,545	0,075	0,694	6°
								0,500		

Como resultado, gerou-se a matriz de utilidade, onde os maiores valores de utilidade devem prevalecer sobre os menores valores. Justamente com base nessa matriz de utilidade, gerou-se um *ranking* de prioridade de franquias. O método de decisão multicritério MAUT indicou que a franquia 5 é a que deveria ser a escolhida dentre as seis opções disponíveis. Já a franquia 6 é a que apresentou o pior resultado, devendo somente ser escolhida quando não for possível escolher as demais. Talvez o que tenha pesado a favor da franquia 5 é o fato de a dimensão 7 (*Disclosure* Financeiro) estar com nota global normalizada máxima (igual a 1,000). Isso porque o peso considerado para essa dimensão é o maior dentre todos os demais pesos. A franquia 1, mesmo possuindo três notas globais normalizadas máximas (dimensões 1, 5 e 6), somente figurou na terceira colocação, penalizada principalmente pela nota global normalizada da dimensão 7.

Após a aplicação do MAUT, uma nova avaliação, apoiada no método de Monte Carlo, foi conduzida. Para tanto, a Tabela 3.2 apresenta um resumo econômico-financeiro prévio das seis franquias analisadas. Nessa análise, interessa que o fator de ajuste à rentabilidade seja o maior possível e que o fator de ajuste ao risco seja o menor possível. Investimentos desse tipo

seriam mais rentáveis e seguros. As franquias 2 e 3 foram as que apresentaram os maiores fatores de ajuste à rentabilidade, ao passo que a franquia 1 foi a que teve o menor fator de ajuste ao risco.

Tabela 3.2 – Resumo econômico-financeiro prévio das seis franquias

	Franquia 1	Franquia 2	Franquia 3	Franquia 4	Franquia 5	Franquia 6
Fator de Ajuste a Rentabilidade (Fare)	1,03	1,11	1,11	0,66	0,91	0,83
Fator de Ajuste ao Risco (Fari)	0,78	1,13	1,18	1,15	0,97	1,52
Taxa de Rentabilidade Ajustada Percentil 5 (%Rea5%)	10,76%	5,46%	5,15%	0,64%	3,79%	0,67%
Taxa de Rentabilidade Média Ajustada (%Rema)	12,31%	8,87%	11,07%	5,26%	14,49%	8,30%
Taxa de Rentabilidade Ajustada Percentil 95 (%Rea95%)	22,43%	13,40%	22,90%	13,33%	23,24%	23,54%
Rentabilidade Ajustada Percentil 5	R\$ 3.227	R\$ 7.647	R\$ 1.288	R\$ 386	R\$ 2.654	R\$ 403
Rentabilidade Ajustada Média	R\$ 3.694	R\$ 12.412	R\$ 2.767	R\$ 3.154	R\$ 10.143	R\$ 4.978
Rentabilidade Ajustada Percentil 95	R\$ 6.730	R\$ 18.765	R\$ 5.725	R\$ 7.998	R\$ 16.271	R\$ 14.126
<i>Pay Back Time</i> (Pbt) - Meses	46	32	33	51	12	44
Lucro Líquido Acumulado em 5 anos (LL5)	R\$ 51.654	R\$ 344.724	R\$ 76.028	R\$ 29.221	R\$ 488.595	R\$ 78.651
Lucro Líquido Acumulado em 10 anos (LL10)	R\$ 273.308	R\$ 1.089.448	R\$ 242.055	R\$ 218.443	R\$ 1.097.191	R\$ 377.302

A seguir, foram apresentadas as taxas de rentabilidades em termos percentuais, incluindo a do percentil 5% (cenário pessimista), a média e a do percentil 95% (cenário otimista). Destaca-se novamente o caráter heterogêneo com rentabilidades que variaram de 5,26% (rentabilidade média ajustada, franquia 4) a 14,49% (rentabilidade média ajustada, franquia 6).

Logo após, monetizaram-se as rentabilidades com base nos indicadores apontados no parágrafo acima aplicadas à expectativa de faturamento bruto mensal de cada franquia. Mais uma vez, constatou-se a presença de heterogeneidade. A menor rentabilidade foi a da franquia 4, com R\$ 386,00 (cenário pessimista), ao passo que a maior rentabilidade foi a da franquia 2, com R\$ 18.765,00 (cenário otimista).

Por fim, com a rentabilidade ajustada média descontada do *pay back time* (dado em meses), calculou-se a previsão de lucro líquido acumulado em 5 e 10 anos. Resultou daí que o lucro líquido acumulado em 5 anos (LL5) da franquia 5 foi o maior.

Levando-se em conta o indicador lucro líquido acumulado em 10 anos, verificou-se que as franquias 2 e 5 destoaram das demais, com lucros acumulados acima de um milhão de reais. Analisando-se mais profundamente, verificou-se que a franquia 2 foi penalizada por um *pay back time* maior que o da franquia 5. Como a rentabilidade ajustada média da franquia 2 é maior que a da franquia 5, a diferença dos lucros líquidos acumulados entre as duas diminui de 5 para

10 anos. Isso aponta que, para prazos acima de 10 anos, o lucro líquido acumulado da franquia 2 venha a se sobrepor ao da franquia 5.

Nesse momento, para monitorar a sensibilidade do indicador lucro líquido acumulado em 10 anos (LL10), utilizou-se o método de Monte Carlo. Considerou-se como premissa que a nota de cada fator balizador de escolha de franquias não é um valor determinístico, mas obedece a uma distribuição triangular. Foram feitas mil simulações para cada uma das seis franquias, calculando-se LL10 para cada simulação. A distribuição que melhor aderiu aos dados de LL10 a distribuição *Weibull* de três parâmetros, cujo gráfico de distribuições acumuladas, parâmetros, percentis 5% e 95% constam na Figura 3.6. A equação da distribuição de *Weibull* acumulada é a que segue:

$$F(x) = 1 - e^{-\left(\frac{x-L}{\beta}\right)^\alpha} \quad (\text{Eq. 3.15})$$

Parâmetros da Distribuição <i>Weibull</i>	Franquia 1	Franquia 2	Franquia 3	Franquia 4	Franquia 5	Franquia 6
Localização (L)	51	513	131	61	641	147
Forma (α)	4,15	3,44	3,4	3,13	3,06	3,7
Escala (β)	184	413	97	142	354	223
Percentil 05 (1.000 R\$)	140,9	687,2	171,5	116	775,1	246,9
Percentil 95 (1.000 R\$)	290,7	1081,2	264,9	262,6	1147,7	447

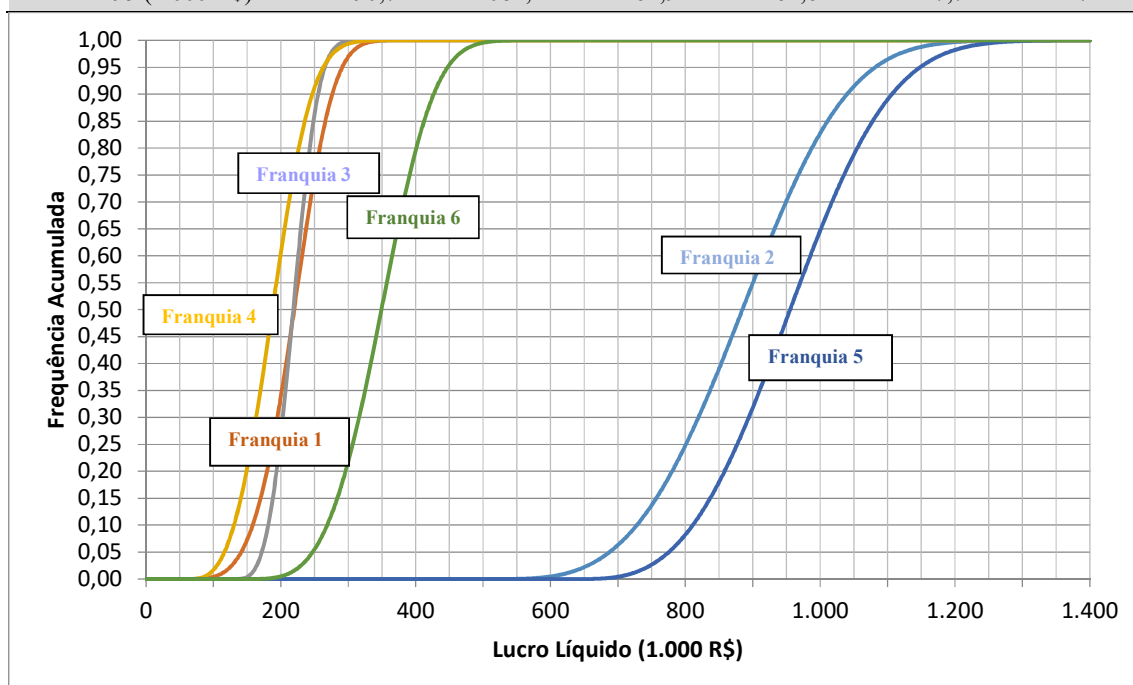


Figura 3.4 – Distribuições *Weibull* acumuladas para cada uma das seis franquias analisadas, parâmetros e percentis 5% e 95%

Verifica-se que a franquia 3 possui vantagem em relação às franquias 1 e 4 no percentil 5%. Essa vantagem não se consolida no percentil 95%, sendo superada pela franquia 1 e tecnicamente igualada pela franquia 4. As franquias 2 e 5 destoam das demais, apresentando resultados superiores quanto ao indicador lucro líquido acumulado em 10 anos (LL10). A franquia 5 apresenta leve vantagem nesse indicador em relação à franquia 2 sendo, portanto, a que deveria ser escolhida de acordo com o método de Monte Carlo. Analisando ainda o gráfico da Figura 5, percebe-se que a franquia 6 estaria ranqueada na terceira colocação dentre àquelas que deveriam ser escolhidas. Nota-se que, embora as franquias 1, 3 e 4 apresentem resultados inferiores, elas ainda assim mostram-se rentáveis. A Figura 3.7 apresenta, de forma ilustrativa, os gráficos das distribuições de frequência de LL10 (em 1.000 R\$) para cada uma das seis franquias de forma isolada.

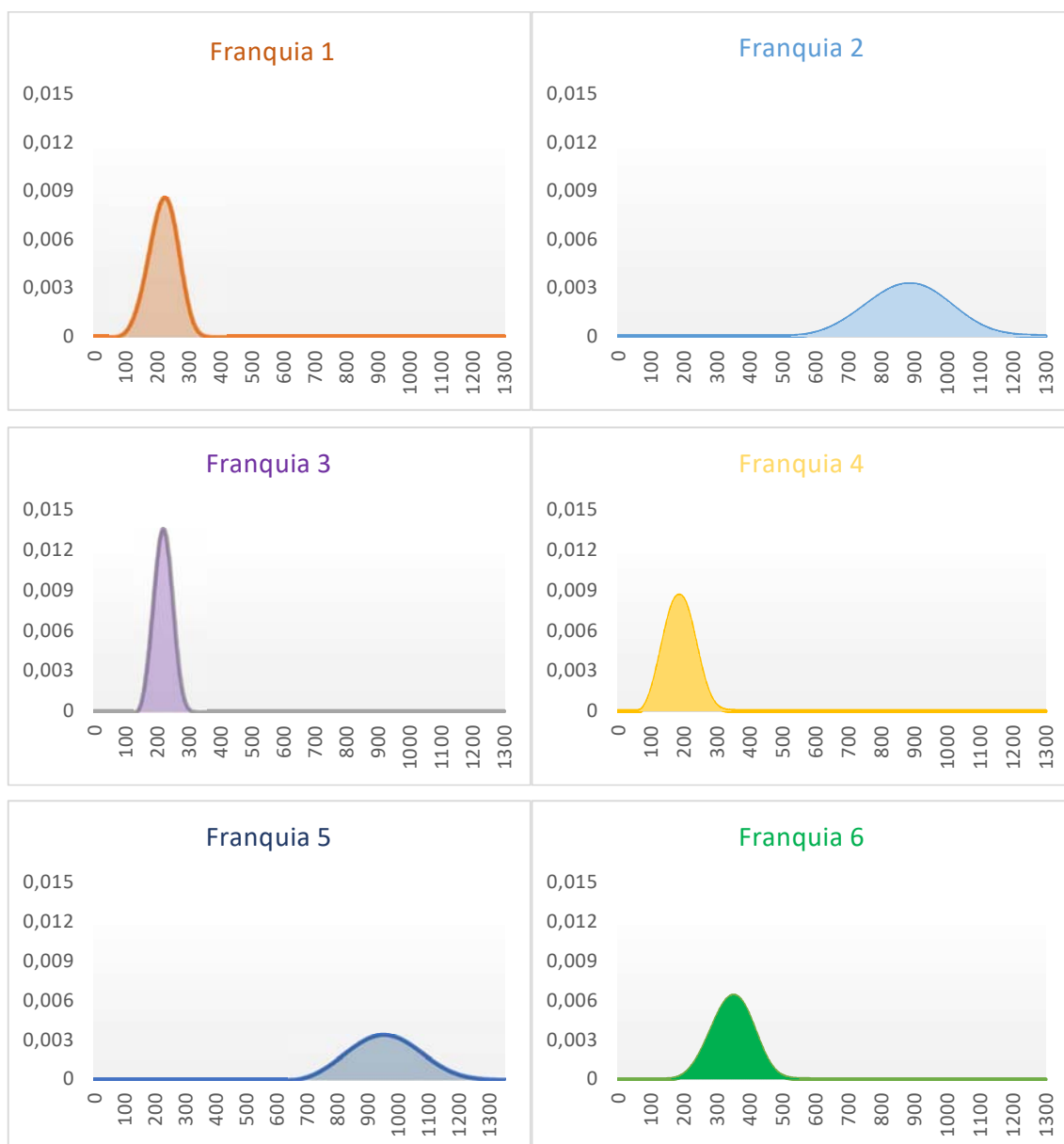


Figura 3.5 – Distribuições *Weibull* para o LL10 das seis franquias analisadas. Eixo horizontal apresenta o LL10 em 1.000 R\$.

Aproveitou-se o método de Monte Carlo para responder à seguinte questão: quantas vezes cada uma das franquias apresentou-se superior às demais considerando todas as simulações realizadas? A Figura 3.8 mostra que, em todas as simulações, as franquias 2 e 5 mostraram-se superiores às demais, sendo que a franquia 5 foi superior a todas as demais em 66,40% das vezes, ao passo que a franquia 2 mostrou-se superior às demais em 33,60% das vezes. Pode-se dizer que, a cada três casos, a franquia 5 é mais rentável em dois deles, enquanto a franquia 2 é mais rentável no outro.

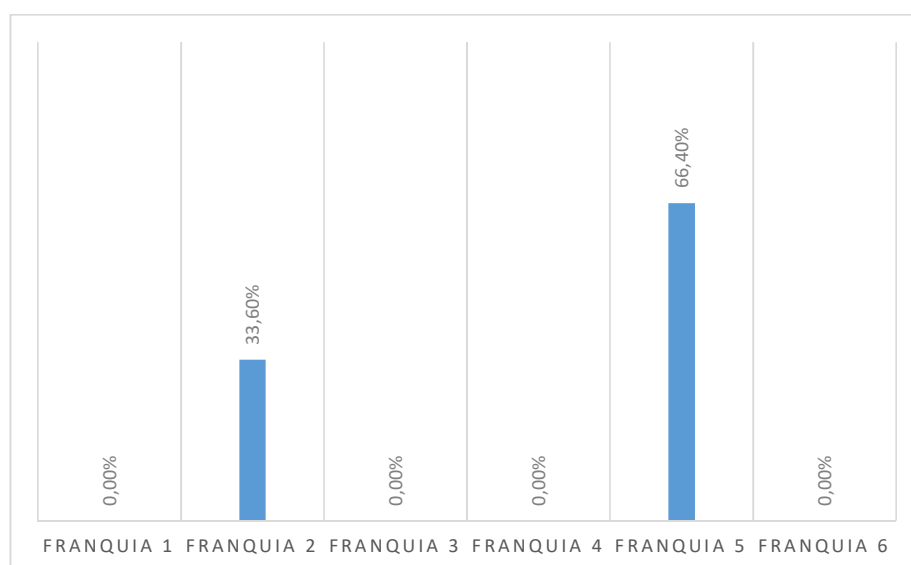


Figura 3.6 – Percentual de vezes em que determinada opção de franquia figurou como a mais rentável em relação às demais no conjunto de 1.000 simulações

Tabela 3.3 – Resumo dos *rankings*

	<i>Ranking MAUT</i>	<i>Ranking Monte Carlo</i>
Franquia 1	3º	4º
Franquia 2	4º	2º
Franquia 3	2º	5º
Franquia 4	5º	6º
Franquia 5	1º	1º
Franquia 6	6º	3º

Por fim, fazendo-se um paralelo entre os resultados da análise de decisão multicritério MAUT e o método de Monte Carlo, chega-se à conclusão de que a franquia 5 seria a mais indicada para ser a escolhida. Há impasse em relação à ordem de escolha das demais. O MAUT aponta que a franquia 3 e a franquia 1 figurariam respectivamente na segunda e terceira posição. Já o método de Monte Carlo indica que as franquias 2 e 6 são as que ficariam em segundo e terceiro lugares. Provavelmente tais diferenças teriam origem no fato de que o MAUT ponderou os critérios financeiros, enquanto que, na aplicação de Monte Carlo, as questões financeiras referentes a investimento inicial e rentabilidade foram modeladas de forma mais rigorosa. Além disso, a aplicação de Monte Carlo considerou a variabilidade dos fatores envolvidos. Em função

desses aspectos, considera-se que a avaliação através do uso da simulação de Monte Carlo é mais precisa. Isso não descarta o uso do MAUT, reconhecidamente mais simples e, ainda assim, eficiente quando a atribuição dos pesos aos diferentes fatores é feita com propriedade.

Alguns fatores mercadológicos podem ter influenciado os resultados, como por exemplo: (i) o cenário de crise política e recessão econômica por qual passou o Brasil à época das entrevistas; e (ii) a diferença entre os segmentos pesquisados para compor a estrutura de fatores balizadores de franquias proposto por Silveira (2016) e os seis segmentos que foram avaliadas e priorizadas nesse artigo.

3.5. Conclusões

O presente trabalho teve como tema a escolha de franquias por parte de um pretenso franqueado. O objetivo principal foi o de possibilitar a escolha de uma determinada franquia através da proposição de um modelo. O modelo proposto considerou técnicas de decisão multicritério com avaliação de rentabilidade-risco, tornando o processo de decisão mais preciso. Como decisão multicritério, usou-se a ferramenta MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*). Já como ferramenta de avaliação rentabilidade-risco, a ferramenta utilizada foi o método de Monte Carlo.

Para o alcance do objetivo principal, antes mesmo do uso das ferramentas citadas, foi necessário o aproveitamento da estrutura da Figura 3.1, proposta por Silveira (2016). Tal estrutura contempla os principais critérios balizadores de escolha de franquias, bem como o grau de importância e o caráter mandatório/compensatório de cada um. Com base na estrutura supracitada, entrevistou-se seis franqueados de seis segmentos distintos: (i) Escola infantil de idiomas; (ii) Loja de conveniência de postos de combustíveis; (iii) Troca de óleo de postos de combustíveis; (iv) Imobiliária; (v) Relojoaria e ótica; e (vi) Saúde, beleza e bem estar. A entrevista colheu informações a respeito de como cada critério/fator afeta financeiramente a franquia do segmento em análise, além do levantamento de outros indicadores financeiros relevantes.

Mediante a utilização do método MAUT, foi possível calcular a utilidade de cada franquia. Ordenou-se as franquias de maior utilidade para as de menor utilidade gerando-se um *ranking*, onde a primeira franquia teria preferência sobre a escolha da segunda e assim por diante. Paralelamente, realizou-se uma simulação de Monte Carlo focada na análise rentabilidade-risco. Nesse momento, aprofundou-se a investigação de caráter financeiro de cada franquia em relação ao método anterior (MAUT). Como resultado, obteve-se a distribuição

Weibull de lucro líquido acumulado em 10 anos de cada franquia, bem como uma comparação entre as seis franquias, indicando, dentre mil iterações realizadas, qual franquia mostrou-se financeira superior às demais.

Como resultados convergentes entre os dois métodos propostos no modelo, teve-se: (i) A priorização de escolha da Franquia 5 (relojoaria e ótica) como aquela que geraria maior retorno para o pretense franqueado; (ii) A forte preterição da Franquia 4 (imobiliária) pelo motivo oposto (sendo que, especificamente no *ranking* do MAUT, ela figuraria em quinto lugar dentre as seis opções). As divergências encontradas entre os dois métodos deveram-se majoritariamente pelo caráter mais simples e subjetivo do uso do MAUT em relação ao método de Monte Carlo, devendo este ser preferido em relação àquele.

Os principais beneficiários desse estudo são, em primeiro lugar, os (pretensos) franqueados, que terão subsídios para a tomada de decisão na hora de aderir a uma franquia. Atuais franqueados e franqueadores se beneficiariam também em função de estarem inseridos no sistema de *franchising*: os primeiros, podendo um dia ser franqueados de outras marcas, os segundos, para poderem posicionar melhor suas marcas. Por fim, o trabalho em tela é também de interesse dos pesquisadores, visto que existem poucas publicações do assunto nos periódicos.

Como sugestão para trabalhos futuros sugere-se contemplar análises mais elaboradas em relação ao uso do método de Monte Carlo, fazendo-se uso de taxas de juros e de inflação, por exemplo, assim como a utilização do EVA, que é um dos indicadores mais fidedignos de análise de investimentos. Uma segunda sugestão é o próprio monitoramento dos resultados financeiros de uma franquia já em operação e que foi indicada para ser escolhida no presente estudo, comparando-os com os resultados projetados. Uma terceira e última sugestão é o desenvolvimento de uma análise de priorização de escolha de franquias focadas no perfil social e psicológico do (pretense) franqueado.

3.6. Referências

ASARPOTA, J. **Global franchising operational issues**. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 130 pp. 193-203, 2014.

ASHOUR, O.; KREMER, G. **A simulation analysis of the impact of FAHP-MAUT triage algorithm on the Emergency Department performance measures**. *Expert Systems with Applications*, Vol. 40, pp. 177-187, 2013.

- BAGHERIKAHVARIAN, M.; SMET, Y. **A ranking method based on DEA and PROMETHEE II (a rank based on DEA&PR.II)**. *Measurement*, Vol. 89 pp. 333-342, 2016.
- BISHAI, D.; SACHATHEP, K.; LEFEVRE, A.; THANT, N.; ZAW, M.; AUNG, T.; MCFARLAND, W.; MONTAGU, D.; **Cost-effectiveness of using a social franchise network to increase uptake of oral rehydration salts and zinc for childhood diarrhea in rural Myanmar**. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, Vol. 13 n°3, 2015.
- CAETANI, A.; FERREIRA, L.; BORENSTEIN, D. **Development of an integrated decision-making method for an oil refinery restructuring in Brazil**. *Energy*, Vol. 111 pp. 197-210, 2016.
- CARBONARA, N.; COSTANTINO, N.; PELLEGRINO, R. **Concession period for PPPs: A win-win model for a fair risk sharing**. *International Journal of Project Management*, Vol. 32 pp.1223-1232, 2014.
- DOMINGUES, A.; MARQUES, P.; GARCIA, R.; FREIRE, F.; DIAS, L. **Applying multi-criteria decision analysis to the life-cycle assessment of vehicles**. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 107 pp. 749-759, 2015.
- GOVINDAN, K.; JEPSEN, M. **ELECTRE: A comprehensive literature review on methodologies and applications**. *European Journal of Operation Research*, Vol. 250 pp. 1-29, 2016.
- HRUSCHKA, H.; GERHARDT, R. **Endogeneity of store attributes in heterogeneous store-level sales response models**. *OR Spectrum*, Vol. 34 pp. 199-214, 2012.
- IONNA, S.; MARIA, K. **Information transfer through training in franchising enterprises**. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 73 pp. 625-633, 2013.
- JIMENEZ, A.; MATEOS, A.; SABIO, P. **Dominance intensity measure within fuzzy weight oriented MAUT: An application**. *Omega*, Vol. 41 pp. 397-405, 2013.
- KRITIN, A.; HUSTAD, E. **Enterprise system implementation in a franchise context: an action case study**. *Procedia Computer Science*, Vol. 64 pp. 948-956, 2015.
- LINDSAY, M.; PAVUR, R. **Advances in Business and Management Forecasting**. Pp.111-128, 2014.

MOTTA, R.; AFONSO, S.; LYRA, P.; WILLMERSDORF, R. **Development of a computational efficient tool for robust structural optimization.** Engineering Computations, Vol. 32 Iss 2 pp. 258-288, 2015.

MURAT, S.; KAZAN, H.; COSKUN, S. **An application for measuring performance quality of schools by using the PROMETHEE multi-criteria decision making method.** Procedia and Behavioral Sciences Vol. 195 pp. 729-738, 2015.

PACHAURI, B.; KUMAR, A.; DHAR, J. **Software reliability growth modeling with dynamic faults and release time optimization using GA and MAUT.** Applied Mathematics and Computation, Vol. 242 pp. 500-509, 2014.

PINTO, R.; GOLINI, R.; LAGORIO, A. **Loading/unloading lay-by areas location and sizing: a mixed analytic-Monte Carlo simulation approach.** IFAC (International Federation of Automatic Control), 2016.

RONYASTRA, M.; GUNARTA, K.; CIPTOMULYONO, U. **A multi criteria decision analysis for reinvestment action portfolio selection problem in an Indonesian real state company.** Procedia Manufacturing, Vol. 4 pp. 558-567, 2015.

ROSSETO, M.; BITETTO, I.; SPEDICATO, M.; LEMBO, G.; GAMBINO, M.; ACCADIA, P.; MELIA, P. **Multi-criteria decision-making for fisheries management: A case study of Mediterranean demersal fisheries.** Marine Policy, Vol. 53 pp. 83-93, 2015.

SAITO, E.; SHEA, S.; JONES, A.; RAMOS, G.; PITESKY, M. **A cooperative approach to animal disease response activities: Analytic Hierarchy Process (AHP) and vvIBD in California poultry.** Preventive Veterinary Medicine, Vol. 121 pp. 123-131, 2015.

SHUKUR, G.; MANSSON, K.; SJOLANDER, P. **Developing interaction shrinkage parameters for the Liu estimator – with an application to the electricity retail market.** Comput Econ, Vol. 46 pp. 539-550, 2015.

SILVEIRA, F. M. **Critérios que balizam a escolha de franquias.** 2016.

SINGH, S.; DASGUPTA, M. **Evaluation of research on CO₂ trans-critical work recovery expander using multi attribute decision making methods.** Renewable and Sustainable Energy Reviews, Vol. 59 pp.119-129, 2016.

STEFANOVIC, G.; MILUTINOVIC, B.; VUCICEVIC, B.; MIHAJLOV, K.; TURANJANIN, V. **A comparison of the Analytic Hierarchy Process and the analysis and synthesis of**

parameters under information deficiency method for assessing the sustainability of waste management scenarios. Journal of Cleaner Production, Vol. 130 pp. 155-165, 2016.

VEZA, I.; CELAR, S.; PERONJA, I. **Competences-based comparison and ranking of industrial enterprises using PROMETHEE method.** Procedia Engineering, Vol. 100 pp.445-449, 2015.

WASWA, P.; ELLIOT, M.; HOFFMAN, J. **Spacecraft design-for-demise implementation strategy & decision-making methodology for low earth orbit missions.** Advances in Space Research, Vol. 15 pp. 1627-1637, 2013.

YUNNA, W.; JINYING, Z.; SHUAI, G.; HAOBO, Z. **Study decision framework of offshore wind power station site selection based on ELECTRE-III under intuitionistic fuzzy environment: A case of China.** Energy Conversion and Management, Vol. 113 pp.66-81, 2016.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões referentes ao estudo desenvolvido, juntamente com as implicações práticas e acadêmicas. Ao término, serão feitas sugestões de pesquisas futuras que poderão ser efetuadas a partir deste trabalho.

4.1. Conclusões, Implicações Práticas e Acadêmicas

O objetivo principal deste trabalho foi, mediante a proposição de um modelo, facilitar/possibilitar o processo de escolha por uma ou mais franquias por parte de um pretense franquizado ou por parte de um franquizado já estabelecido que quer aderir a uma ou mais franquias ampliando assim sua área (ou escopo) de atuação. O modelo proposto subsidia o pretense franquizado com informações técnicas e argumentos, tornando o processo de tomada de decisão mais preciso. Tal objetivo principal foi alcançado através do cumprimento do passo a passo das nove etapas: (i) Extração na literatura dos critérios balizadores da escolha de franquias, (ii) Averiguação, mediante entrevistas com (pretensos) franquizados, de quais são os critérios que balizam a escolha por franquias, (iii) Pontuação, através de questionários realizados com (pretensos) franquizados, de quais desses critérios (fatores) seriam classificados como importantes e/ou mandatórios, (iii) Elaboração de uma estrutura dividida em dimensões agregadoras dos citados fatores e suas respectivas ponderações quanto às respectivas importância e mandatoriedade, (iv) Utilizando-se da estrutura anterior, entrevista com franquizados de segmentos diferentes, para a indicação de quais destes fatores e em que grau eles influenciam economicamente o desempenho da franquia que operam, (v) Tomada de ciência dos principais aspectos econômicos-financeiros dos segmentos das franquias pesquisadas, (vi) Ranqueamento das franquias pesquisadas quanto a sua priorização de escolha fazendo uso do método de análise de decisão multicritério, (vii) Avaliação econômica das franquias com o uso do método de Monte Carlo levando em consideração os riscos das mesmas, (viii) Verificação, com o uso do método de Monte Carlo, de quais franquias se sobressaem sobre as outras e com que frequência dado um conjunto de simulações, e (ix) Comparação dos resultados provenientes da decisão multicritério e da simulação de Monte Carlo. O primeiro artigo atende às etapas (i), (ii) e (iii); já o segundo artigo atende às etapas (iv), (v), (vi), (vii), (viii) e (ix).

O artigo 1 serviu basicamente para criar uma estrutura que esclarece quais são os critérios balizadores de escolhas de franquias sob a óptica de (pretensos) franquizados. Tal estrutura é subdividida em dimensões agregadoras, onde a dimensão agregadora mais genérica

é a “Sinalização de Valor” e a dimensão mais específica são os próprios fatores que afetam a escolha de franquias. Com base nessa estrutura, foram alocados graus de importância e citações de mandatoriedade para cada um desses fatores. Tal alocação teve origem prática, ou seja, com base em questionário com (pretensos) franqueados.

A utilização do modelo do artigo 2 só é possível como base na estrutura desenvolvida no artigo 1. Assim sendo, é possível afirmar que o produto do artigo 1 serviu de *input* para processar o modelo proposto do artigo 2. Esta é, pois, a conexão entre os dois artigos.

Para o alcance dos demais objetivos específicos e conseqüentemente o alcance e finalização do objetivo principal, o artigo 2 propõe um modelo: Com base na estrutura criada no artigo 1, aplica-se a decisão multicritério MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) em paralelo com a avaliação rentabilidade-risco propiciada pela simulação de Monte Carlo. Os produtos oriundos de cada uma dessas abordagens são *rankings* de priorização de escolhas de franquias. Com base em semelhanças e diferenças, valida-se parcialmente tal modelo, apontando vantagens e desvantagens na aplicação de cada uma dessas abordagens.

Os artigos 1 e 2 utilizaram-se de diversas áreas do conhecimento, podendo-se destacar: (i) *Franchising*, (ii) Matemática, (iii) Estatística, (iv) Administração, (v) Engenharia, (vi) Economia, dentre outras.

As principais implicações práticas podem ser sintetizadas como de interesse de quatro grupos distintos de agentes:

- (i) Para pretensos franqueados: podem utilizar a estrutura e o modelo proposto no estudo para guiar de maneira mais racional a escolha por franquias;
- (ii) Para franqueados: podem conhecer os fatores considerados balizadores na escolha de franquias para gerir melhor suas próprias franquias;
- (iii) Para franqueadores: com base nos artigos 1 e 2, podem se habilitar a posicionar melhor sua marca para ganhar mais competitividade/atratividade;
- (iv) Para a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) e outras entidades/institutos fiscalizadores: podem ter uma visão mais completa de fatores importantes para o desenvolvimento do *franchising* brasileiro.

Em termos acadêmicos, constata-se que ainda são poucos os estudos sobre escolhas de franquias. Mais raros ainda são os estudos sobre técnicas matemático-estatísticas envolvendo

escolhas de franquias. Portanto, mesmo considerando algumas simplificações e premissas, bem como fazendo uso de abordagens já conhecidas (no caso MAUT e Simulação de Monte Carlo), os presentes artigos preenchem lacunas pouco exploradas sobre *franchising*, seja no âmbito nacional, seja no internacional.

4.2. Sugestões para trabalhos futuros

Este trabalho pode servir de base para o desenvolvimento de diversos outros estudos. Assim, algumas sugestões de execução de trabalhos futuros podem ser resumidas da seguinte forma: (i) Utilizar outras abordagens de decisão multicritério no lugar do MAUT, como, por exemplo, o Electre (e suas versões), o Promethee, ou o AHP, (ii) Ampliar mais o ambiente de aplicação das entrevistas, envolvendo outros segmentos de franquias ou outros mercados, que não o portoalegrense e região metropolitana, (iii) Em vez de realizar a comparação dos produtos de decisão multicritério e avaliação rentabilidade-risco, uma sugestão seria envolver na comparação outras abordagens, como lógica *fuzzy* ou árvores de decisão, (iv) Utilizar o fluxo de caixa descontado, respeitando os preceitos de engenharia econômica, para realizar o *Valuation* de franquias no lugar ou em conjunto com o método de Monte Carlo.