

FATORES DETERMINANTES PARA A QUALIDADE NAS REDES DE FRANQUIAS DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO NO BRASIL

*BENASSI, Fernanda.*¹

*OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria.*²

*ROSA, Izabela de Souza.*³

Resumo

A pesquisa busca entender quais são os fatores relevantes para determinar a qualidade das franquias do segmento alimentício no mercado e se o Selo de Excelência em Franchising possui relevância neste quesito. Para o melhor entendimento, foram realizados testes estatísticos (média, desvio padrão e teste de hipóteses), a fim de comparar as franquias que possuem o selo e as franquias que não possuem o selo. A obtenção dos dados foi realizada a partir do Guia de Franquias, publicado anualmente pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Os resultados obtidos na pesquisa sugerem que o Guia de Franquias da ABF pode ser utilizado por um futuro franqueado para a escolha do seu investimento, mas o Selo ABF de Excelência em *Franchising* não é um parâmetro sempre presente em franquias de qualidade, sendo que assim não deve ser tomado como decisivo e absoluto na avaliação da qualidade da rede franqueada.

Palavras-chave: franquias, ABF, qualidade, selo de excelência em franchising.

¹ Mestre em Estatística pela UNICAMP. Professora da Uniachieta.

² Doutor em administração pela FEA/USP. Professor da Uniachieta e da FIA – Fundação Instituto de Administração.

³ Graduada em Administração pela Faculdade FIA de Administração e Negócios.

1. Introdução

1.1. Contextualização

Por que os consumidores possuem preferência em serem atendidos por franquias e estabelecimentos que apresentam um reconhecimento em qualidade? Por que um empreendedor optaria por investir em uma franquia de qualidade reconhecida? Qual a importância para uma rede de franquias buscar atingir aos critérios estabelecidos pela ABF?

Como podemos então relacionar a qualidade com o crescimento de uma rede de franquias? O empreendedorismo é a principal forma que os brasileiros estão encontrando para tornarem suas ideias em realidade.

Verificando essa importância de classificação em qualidade, tanto para os consumidores, quanto para os lojistas que a ABF decidiu criar em 1990 o prêmio “Selo de Excelência em *Franchising*”, que premia anualmente as melhores franquias com o seu selo de qualidade e demonstra aos consumidores quais são as empresas que melhor atendem a rígidos critérios de qualidade e que melhor cuidam dos seus clientes, além de demonstrar aos próprios franqueados um relatório informando seu desempenho em diversas áreas.

Sendo assim, quais seriam os fatores que determinam as qualidades de uma rede de franquias do setor alimentício e como mantê-las a fim de aproximar mais investidores e clientes da sua marca?

Ao observar o desempenho e a participação das franquias para o crescimento e para o desenvolvimento da economia no Brasil, além de notar a importância do segmento alimentício para a geração de empregos, movimentação financeira e sua importante participação no PIB do país, a questão de pesquisa envolve a avaliação dos fatores que são determinantes para que a qualidade seja desenvolvida no setor e como é possível entender o papel do Selo ABF de Excelência em *Franchising* para os franqueados, a questão busca entender quais são os principais fatores que determinam a qualidade nas redes de franquias do segmento de alimentação. Assim, pode-se resumir a pergunta que orienta a pesquisa na seguinte indagação: “Quais são os fatores determinantes para a qualidade para as redes de franquia no segmento de alimentação no Brasil?” A pergunta, assim explicitada, nos leva à discussão dos objetivos do presente trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa visa encontrar e entender quais são os fatores que são determinantes para distinguir as franquias de qualidade de acordo com o padrão da ABF e como isso pode ser importante para os futuros franqueados.

Uma vez que qualidade é um conceito de importante e complexa magnitude para este trabalho e para o mercado, neste trabalho será então considerado que as redes franqueadas com qualidade são aquelas que possuem o Selo de Excelência em Franchising.

O Selo de Excelência em Franchising visa reconhecer a qualidade e a excelência das empresas e de sua atuação como franqueadora, além de estimular a melhoria de seu desempenho, através da valorização das melhores práticas e do profissionalismo das redes que atuam no setor. (ABF, 2016)

Os objetivos específicos desenvolvidos nesta pesquisa são:

- a) Utilizando o Selo de Excelência em Franchising (SEF) como referência de qualidade, distinguir as redes de alta qualidade (com o selo) das redes padrão (sem o selo) para o setor de alimentação.
- b) O Guia de Franquias é emitido anualmente pela ABF, buscando divulgar aos franqueados e futuros investidores os custos e qualificação (com ou sem selo de qualidade) de cada rede franqueada. Portanto, serão estudados comparativamente os dois grupos do objetivo específico 1.4.2.1, seguindo as variáveis encontradas no Guia ABF de Franquias, que são: (I) Número de lojas próprias, (II) Número de lojas franqueadas, (III) Número de serviços de apoio oferecidos, (IV) Instalação, (V) Capital de Giro, (VI) Taxa de Franquia, (VII) Royalties, (VIII) Taxa de publicidade, (IX) Tamanho em m², (X) Faturamento médio, (XI) Payback e (XII) Número de funcionários. Estas variáveis foram escolhidas uma vez que estão cada mais presentes na literatura acadêmica sobre qualidade em franquias. Além disso, são as melhores variáveis disponíveis em dados públicos no Brasil, sendo de fácil acesso a qualquer pessoa interessada no assunto.
- c) Baseado na análise do objetivo b), determinar quais são os fatores relevantes para a qualidade.

O Selo de Excelência em Franchising foi criado em 1990 pela ABF a fim de distinguir e reconhecer as franquias mais qualificadas dentro de cinco blocos que são: Performance Global, Performance Econômica, Performance Operacional, Performance em Relacionamento e Performance em Sustentabilidade. Sendo assim, a Associação premia anualmente as redes de franquias que melhor atendem aos pré-requisitos estabelecidos.

2. Referencial Teórico

2.1. Definição de Franquia

A Lei Federal nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994 regulamenta o funcionamento das franquias e a sua definição de acordo com o artigo 2º é:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito do 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”.

Sendo assim, após a análise das duas definições podemos pensar em franquias como a clonagem ou a reprodução de um plano de negócios já estruturado, com marketing, produtos e processos inclusos na negociação que dependem de uma licença pré-acordada entre a franqueadora, que, em suma, é a detentora da marca e seus *naming rights* e o franqueado, que é o autônomo interessado em adquirir o direito da transmissão e a administração de um negócio. Todo esse processo depende de uma extensa e rígida avaliação por parte do franqueador, uma vez que seus direitos de execução só são liberados a um terceiro se este se encaixar nos seus critérios. Além disso, o franqueado sofre uma constante avaliação e monitoramento de seu franqueador, para que o sucesso da marca e a qualidade de seus produtos ou serviços sejam mantidos e apresentados da melhor forma ao consumidor.

2.2. ABF

A Associação Brasileira de Franchising é uma entidade sem fins lucrativos criada em julho de 1987, com a intenção de organizar e desenvolver o setor de franquias no Brasil, oferecendo treinamentos e cursos para interessados no ramo. Além de sua importante participação no cenário nacional, a ABF tem participação ativa em grandes entidades internacionais do ramo de franquias, como a FIAF (Federação Ibero-Americana de Franquias), IFA (*International Franchising Association*) e também é membro correspondente da Federação Europeia de Franchising. Além de participar dessas entidades internacionais, a ABF também assinou acordos com bancos nacionais e renovou o convênio com a Apex-Brasil, que visa estimular o crescimento da exportação do *franchising* brasileiro.

2.3. Qualidade em Franquias

A interpretação da qualidade em franquias depende de cada consumidor, cada franqueado e cada franqueador. Com Garvin (2002), veremos a análise através de oito dimensões, que são:

- 1) Desempenho: dimensão que se refere às características operacionais básicas de um produto e como ele as desempenha, sendo assim, critérios mínimos que o cliente espera;
- 2) Características: são os adereços do produto, ou seja, são os itens secundários utilizados para suplementar as funções básicas e que podem ser usados para aumentar as expectativas dos clientes;
- 3) Confiabilidade: demonstra a probabilidade do mau funcionamento ou falha de um produto ou serviço;
- 4) Conformidade: demonstra se as características do produto estão de acordo com os padrões, normas e leis (éticas e morais) estabelecidas pelo mercado ou órgãos reguladores;
- 5) Durabilidade: entende-se como o tempo de vida útil do produto, tanto em dimensões econômicas quanto técnicas;
- 6) Atendimento: refere-se à preocupação do usuário em como será realizado o atendimento caso o produto ou serviço venha a falhar (agilidade, facilidade e cortesia);
- 7) Estética: é a aparência do produto, abrangendo aspectos estéticos, sensoriais e emocionais, sendo de difícil mensuração;
- 8) Qualidade percebida: refere-se à importância sobre fatores “secundários” que não devem ser esquecidos como: marca, reputação e propaganda.

Estes e outros métodos de avaliação são importantes para ajudar a melhorar o desempenho da organização ou do sistema em questão, já que estão sempre ajustados para informar aos gestores quais as capacidades do sistema e seus níveis de performance esperados, e, portanto, auxiliando no planejamento da empresa.

Garvin (2002) diz que cada dimensão é autossuficiente e distinta, podendo, às vezes, uma ser mais importante que outras, dependendo do produto ou serviço em questão, mas que juntas, em geral, cobrem uma gama de requisitos e expectativas sobre a qualidade do produto, para os principais personagens em ação, que são os consumidores, franqueadores e franqueados. Estas dimensões são aspectos básicos que todos os empreendedores deveriam mensurar e avaliar seus rendimentos, já que constantemente melhorias são implementadas em empresas do mesmo segmento, além da grande abertura para o lançamento de novos produtos e serviços. Sendo assim, qualquer desvio de atenção pode ser fatal para uma empresa. Halachmi (2005), já observava este processo, dizendo que uma empresa que não se preocupa

em avaliar seu desempenho pode sofrer consequências, já que não se pode controlar aquilo que não se entende. Quer dizer, se alguma empresa evitar fazer mensurações e estudos constantes pode ficar para trás no comércio, perdendo cada vez mais clientes para novas tecnologias e características não implementadas.

Litz e Stewart (1998 *apud* Lavieri, 2015), também reforçam que ao analisar o desempenho de uma franquia, deve-se antes entender que a análise nunca deve focar simplesmente na redução de custos financeiros. Primeiramente, porque a existência de uma grande marca de franquia não está necessária e positivamente relacionada ao desempenho, e também pelo fato de que participar de uma franquia traz muitos ganhos potenciais e de caráter implícito no âmbito estratégico.

3. Metodologia de Pesquisa

Para realizar esta pesquisa e entender a questão da mesma, serão utilizados dados da ABF, artigos, teses, notícias e livros que falem com propriedade a respeito de franquias e qualidade, para estudar o caso e formar a conclusão será utilizado o Guia de Franquias da ABF, que é elaborado e publicado anualmente pela associação, com o objetivo de demonstrar os dados mais atuais sobre as franquias e seus franqueados, contendo dados sobre unidades, valores, quantidade de suportes oferecidos, taxas, custos, entre outros. Essas referências serão utilizadas para auxiliar, inicialmente, no entendimento mais profundo sobre o conteúdo como um todo e posteriormente para auxiliar na elaboração de dados estatísticos que servirão para a análise dos dados sobre qualidade e qual a influência dela para manter um padrão sobre o serviço oferecido.

Para isso, os dados coletados serão separados em duas amostras (com e sem selo de qualidade de franquias) e foi realizado o teste de média em cada variável:

- I. Número de lojas próprias, que indica a quantidade total de lojas próprias do franqueador;
- II. Número de lojas franqueadas, que indica a quantidade total de lojas franqueadas que o franqueador possui;
- III. Número de serviços de apoio oferecidos, que indica a quantidade total de serviços de apoio oferecidos pelo franqueador ao franqueado;
- IV. Custo das instalações, que indica o custo médio necessário para realizar as instalações para a abertura de mais uma unidade da franquia;

- V. Custo do capital de giro, que indica o custo médio que o franqueado deve possuir para conseguir arcar com os custos iniciais de estoque, funcionários e despesas fixas;
- VI. Custo da taxa de franquias, que indica o custo médio que o franqueado deve pagar ao franqueador pelo uso da imagem e sistemas da franquia;
- VII. Custo dos royalties, que indica a taxa média paga mensalmente ao franqueador para manutenção do direito de uso da imagem;
- VIII. Custos da taxa de publicidade, que indica a taxa média paga mensalmente ao franqueador para a manutenção do material de propaganda da franquia;
- IX. Tamanho em metros quadrados, que indica a taxa média do tamanho necessário para a abertura da franquia;
- X. Faturamento médio, que indica a média do faturamento médio de cada unidade;
- XI. Payback, que indica a média do tempo necessário para a obtenção do retorno do investimento;
- XII. Número de funcionários, que indica a média de funcionários necessários para realizar as atividades propostas da melhor forma.

Então, foi possível realizar a comparação das duas amostras e avaliar quais variáveis possuem maior importância na distinção entre franquias com qualidade e franquias sem qualidade, sendo possível elaborar a conclusão da pesquisa.

3.1. Estimativa intervalar de $\mu_1 - \mu_2$

Sweeney *et al* (2013) explica que para realizar estudos de estimação é necessário selecionar uma amostra aleatória simples de n_1 unidades da população 1 e uma amostra aleatória simples de n_2 unidades da população 2, podendo então ser chamadas de amostras aleatórias simples independentes.

Após a identificação das amostras é necessário definir a população 1 como todas as franquias que possuem o SEF e a população 2 como todas as franquias que não possuem o SEF.

μ_1 = Média da população 1 (Todas as franquias que possuem o SEF).

μ_2 = Média da população 2 (Todas as franquias que não possuem o SEF).

Para estimar a diferença entre as médias das duas populações ($\mu_1 - \mu_2$), devem ser selecionados uma amostra aleatória simples de n_1 franquias da população 1 e uma amostra

aleatória simples de n_2 franquias da população, sendo então possível calcular a média amostral das duas amostras:

\bar{x}_1 = Média amostral de cada variável de uma amostra aleatória simples de μ_1 franquias com o SEF.

\bar{x}_2 = Média amostral de cada variável de uma amostra aleatória simples de μ_2 franquias sem o SEF.

A estimação intervalar é então obtida por uma estimação por ponto \pm uma margem de erro, que no caso de estimação da diferença entre duas médias populacionais, uma estimação por intervalo assume a seguinte forma:

$$\bar{x}_1 - \bar{x}_2 \pm \text{Margem de erro}$$

Com a distribuição amostral de $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$ tendo uma distribuição normal, podemos escrever a margem de erro da seguinte forma:

$$\text{Margem de erro} = z_{\alpha/2} \sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}$$

Na equação:

$$Z_{\alpha/2} = 1,96$$

σ_y = desvio padrão da variável independente

n_y = tamanho da amostra

Deste modo, a estimação por intervalo da diferença entre as duas médias populacionais é a seguinte:

$$\bar{x}_1 - \bar{x}_2 \pm z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}$$

Na equação:

$$Z_{\alpha/2} = 1,96$$

s_y = desvio padrão da amostra independente

n_y = tamanho da amostra

Ainda de acordo com Sweeney *et al* (2013), para melhores estudos sobre a diferença entre duas médias populacionais onde os dois desvios padrão, σ^1 e σ^2 , são desconhecidos, deverão ser utilizados os desvios padrão amostrais s_1 e s_2 , para estimar os desvios padrão populacionais desconhecidos. Utilizando os desvios padrão amostrais, os procedimentos de estimação intervalar e de teste de hipóteses vão se basear na distribuição t em vez da distribuição normal padrão.

Como os desvios padrão σ^1 e σ^2 , são desconhecidos, serão utilizados os desvios padrão amostrais s_1 e s_2 para estimar σ^1 e σ^2 , e serão substituídos de $z_{\alpha/2}$ por $t_{\alpha/2}$. Sendo assim, a estimativa intervalar da diferença entre duas médias populacionais é dada pela seguinte forma:

$$\bar{x}_1 - \bar{x}_2 \pm t_{\alpha/2} \sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}$$

Na equação:

\bar{x}_y = média amostral da variável independente

s_y = desvio padrão da amostra independente

n_y = tamanho da amostra

3.2. Teste de hipóteses

Em uma situação onde os dois desvios padrão, σ^1 e σ^2 , são desconhecidos, deve-se considerar testes de hipóteses a respeito da diferença entre duas médias populacionais. Admitindo então que D_0 denota a diferença hipotetizada entre μ_1 e μ_2 , a estatística de teste usada deve ser:

$$z = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - D_0}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Na equação:

\bar{x}_y = média amostral da variável independente

σ_y = desvio padrão da amostra independente

n_y = tamanho da amostra

Para se denotar as diferenças hipotéticas entre $\mu_1 - \mu_2$, as três formas de um teste de hipóteses são as seguintes:

$$\begin{array}{lll} H_0: \mu_1 - \mu_2 \geq D_0 & H_0: \mu_1 - \mu_2 \leq D_0 & H_0: \mu_1 - \mu_2 = D_0 \\ H_0: \mu_1 - \mu_2 > D_0 & H_0: \mu_1 - \mu_2 < D_0 & H_0: \mu_1 - \mu_2 \neq D_0 \end{array}$$

Em muitas aplicações, $D_0 = 0$, mas utilizando um exemplo bicaudal como exemplo, quando $D_0 = 0$, a hipótese nula é $H_0: \mu_1 - \mu_2 = D_0$. Neste caso, a hipótese nula é que μ_1 e μ_2 , são iguais. A rejeição de H_0 leva à conclusão de que $H_a: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$ é verdadeira; ou seja, que μ_1 e μ_2 , não são iguais.

Para esta pesquisa, será utilizado como base 95% de confiança, que é igual a: $\alpha = 0,05$ e $Z_{\alpha/2} = Z_{0,025} = 1,96$, a regra de rejeição empregada será rejeitar H_0 se $Z \leq -1,96$ ou se $Z \geq 1,96$.

3.2.1. Estatística de teste para testes de hipótese sobre $\mu_1 - \mu_2$ quando σ^1 e σ^2 são desconhecidos

Quando σ^1 e σ^2 , são desconhecidos, usamos s_1 como um estimador de σ^1 e s_2 como um estimador de σ^2 . Substituindo σ^1 e σ^2 por esses desvios padrão amostrais, obtemos a seguinte estatística de teste:

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - D_0}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

Na equação:

\bar{x}_y = média amostral da variável independente

n_y = tamanho da amostra

s_y = desvio padrão da variável independente

No capítulo a seguir serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa.

4. Análise de Resultados

A análise realizada nesta pesquisa contempla todas as franquias do segmento alimentício, segmento este que foi escolhido pela alta importância que possui na economia do país, devidamente cadastradas juntamente à ABF, e que disponibilizam seus dados no Guia de Franquias, um guia emitido anualmente pela própria associação após minuciosa coleta de

dados, que busca trazer informações atualizadas aos franqueados, franqueadores e futuros interessados, buscando entender como o Selo de Excelência em Franchising e suas categorias (Nome, número de lojas próprias, número de lojas franqueadas, número de serviços de apoio oferecidos, custo de instalação, custo de capital de giro, taxa de franquia, royalties, taxa de publicidade, tamanho em m², faturamento médio, *Payback* e número de funcionários) podem demonstrar para um já franqueado, futuro investidor no setor ou interessados no ramo, o que pode determinar a qualidade nas redes de franquias.

De acordo com o Guia de franquias emitido em 2016, no segmento de alimentação existe um total de 271 franquias cadastradas, sendo 218 franquias sem o Selo de Excelência em Franchising e 53 franquias com o Selo de Excelência em Franchising, como demonstrado na figura a seguir:

Número de Franquias	%	
Sem Selo	218	80,44%
Com Selo	53	19,56%
TOTAL	271	100,00%

Figura 1 - Número de franquias cadastradas e divulgadas pelo Guia de Franquias de 2016.

FONTE: Elaborado pela autora, adaptado de ABF (2016).

A partir das duas amostras apresentadas, sendo a primeira de franquias com o Selo ABF de Franquias e a segunda de franquias sem o Selo ABF de franquias, foram realizados outros cálculos a fim de ser possível a comparação e análise de resultados. Portanto, o primeiro cálculo realizado foi da média de cada variável disponível através do Guia de Franquias da ABF, separadas pelas amostras e posteriormente foi realizado o cálculo da média amostral, onde foi possível identificar a diferença entre as duas amostras.

Média			
Variáveis	Com Selo	Sem Selo	Amostral
Nº Lojas Próprias	22,6667	1,9245	20,7421
Nº Lojas Franqueadas	152,1739	35,4068	116,7671
Nº Serviços de apoio oferecidos	10,9231	10,0794	0,8436
Instalação	R\$ 443.523,58	R\$ 337.320,15	R\$ 106.203,43
Capital de Giro	R\$ 34.415,09	R\$ 37.571,77	R\$ 3.156,67
Taxa Franquia	R\$ 89.438,68	R\$ 49.697,30	R\$ 39.741,38
Royalties	4,9245%	6,4730%	1,5485%
Tx Publicidade	1,9783%	1,8051%	0,1732%
Tamanho (m²)	188,8962	144,0275	44,8687
Faturamento médio	R\$ 110.156,86	R\$ 105.120,79	R\$ 5.036,07
Payback	31,7925	29,9555	1,8369
Nº de Funcionários	15,4811	13,2225	2,2587

Figura 1 - Cálculo da média das variáveis apresentadas pelo Guia de Franquias

FONTE: Elaborado pelos autores

Observando as variáveis de número de lojas próprias e número de lojas franqueadas, o cálculo da média demonstrou que as franquias que possuem o SEF apresentam um número de lojas próprias e número de lojas franqueadas muito superior do que as franquias que não possuem o SEF, onde as médias amostrais apresentaram uma diferença significativa de 20,74 para o número de lojas próprias e de 116,76 para o número de lojas franqueadas, ou seja, neste caso podemos entender que a visibilidade das franquias com o Selo é muito superior do que a visibilidade para as franquias sem o Selo, uma vez que as franquias mais conhecidas pelo público em geral chamam mais atenção de empreendedores e investidores e portanto conseguem abrir cada vez mais unidades pelo país.

Observando a variável de número de serviços de apoio oferecidos, esta que pode estar diretamente relacionada à qualidade da franquia, os valores encontrados para as franquias com o selo e para as franquias sem o selo, apresentaram uma média amostral de apenas 0,84, ou seja, possuindo ou não o selo, as duas amostras se importam em oferecer apoio aos seus franqueados, sempre em busca de manter o bom nome e excelência dos produtos e serviços prestados. Como diz Cherto (2006), “o *franchising* é a réplica do mesmo conceito”, portanto, os serviços de apoio oferecidos são fundamentais para que o franqueado possa replicar o negócio da melhor forma.

Observando a variável de instalação, é possível analisar que os custos de instalação de uma franquia que possui o SEF, são muito mais altos do que de uma franquia sem o SEF, apresentando uma média amostral de R\$ 106.203,43, sendo assim podemos presumir que as

grandes franquias e possuidoras do SEF, demandam instalações melhor estruturadas e complexas do que as franquias que não possuem o SEF.

Observando a variável de capital de giro, é possível observar que a média de capital de giro necessário para uma franquia que possui o SEF (R\$ 34.415,09) é menor do que para uma franquia que não possui o SEF (R\$ 37.241,57), e com isso podemos entender que para dar continuidade ao seu negócio, uma franquia com o SEF pode ser mais estruturada e oferecer mais recursos iniciais e, portanto, pode exigir um capital menor de seus investidores.

Observando a variável de taxa de franquias, os dados apresentam outra grande diferença entre as franquias com o SEF e sem o SEF, onde apenas a média amostral apresenta um valor de R\$ 39.741,38. Com isso podemos entender que os custos de licenciamento de marca das maiores franquias são muito mais altos do que das franquias menores e sem o SEF.

Observando a variável de royalties, a média das franquias com o SEF é de 4,92% e a média das franquias sem o SEF é de 6,47%, ou seja, as grandes franquias, por possuírem um número maior de franqueados, podem cobrar uma taxa mensal menor do que as franquias sem o SEF para que os franqueados continuem a obter o direito do uso de imagem da marca.

Observando a variável de taxa de publicidade, os dados são muito próximos e apresentam uma média amostral de apenas 0,17%, ou seja, a taxa cobrada para que a franqueadora exerça a publicidade da marca são quase iguais e é baixa para as duas amostras.

Observando a variável de tamanho em m², os dados apresentam um tamanho médio de 188,89 m² para uma franquia com o SEF e um tamanho médio de 144,02 m² para uma franquia sem o SEF, ou seja, a diferença de tamanho para os dois tipos de franquia é significativa, demonstrando que uma franquia com o SEF, exige uma estrutura e um ponto comercial maior do que a média das franquias sem o SEF.

Observando o faturamento médio entre as duas amostras é possível verificar que a média amostral não é alta, apresentando uma diferença de apenas R\$ 5.036,07, o que demonstra que possuir o SEF ou não, não é garantia de maior faturamento mensal.

Observando a variável do Payback, é possível verificar que o tempo médio de retorno para franquias com o SEF (31,79 meses) é bem próximo às franquias sem o SEF (29,95 meses), apresentando uma média amostral de apenas 1,83 meses. Ou seja, sendo uma franquia reconhecida ou não, o tempo de retorno é quase igual.

Observando a variável do número de funcionários, é possível verificar que a média amostral é de apenas 2,25, ou seja, o número de funcionários não demonstra mudança significativa entre as franquias com o SEF e as franquias sem o SEF.

Para uma então melhor visualização da diferença entre as variáveis, foram elaborados três gráficos somente com as médias amostrais:

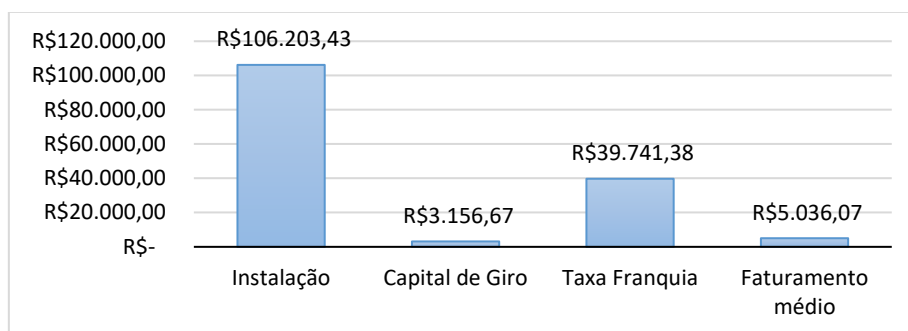


Figura 3 - Média amostral das variáveis (em milhares) estudadas

FONTE: Elaborado pelos autores

Este gráfico traz um melhor senso visual, onde podemos verificar quais foram as variáveis que demonstraram as maiores diferenças entre as médias calculadas. Com isso verificamos que as variáveis com a maior diferença foram: Instalação, onde a média amostral apresentou uma diferença de R\$ 106.203,43 e Taxa de franquia, onde a média amostral apresentou uma diferença de R\$ 39.741,38.

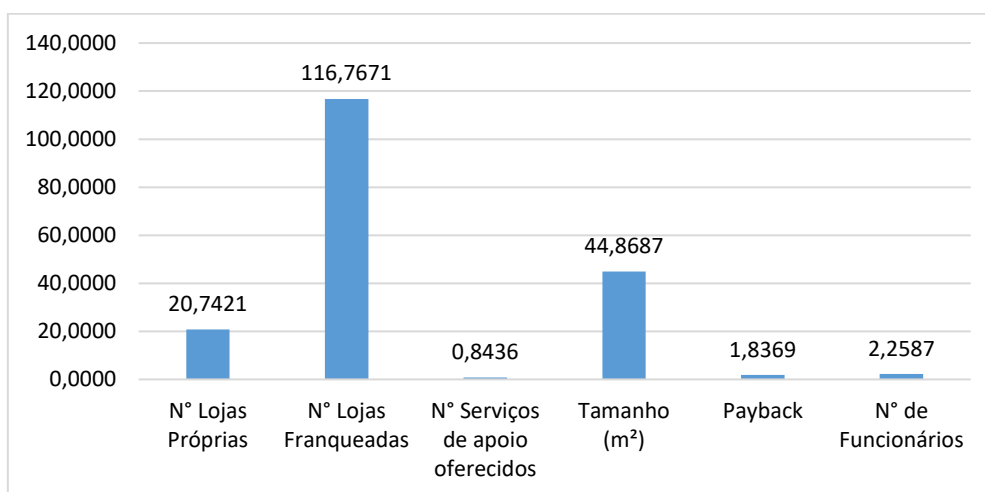


Figura 4 - Média amostral das variáveis

FONTE: Elaborado pelos autores

Neste gráfico podemos verificar que as variáveis que apresentaram a maior diferença foram: Número de lojas franqueadas, onde a média amostral apresentou um total de 116,76,

Tamanho em m², onde a média amostral apresentou um total de 44,86 e Número de lojas franqueadas, onde a média amostral apresentou um total de 20,74.

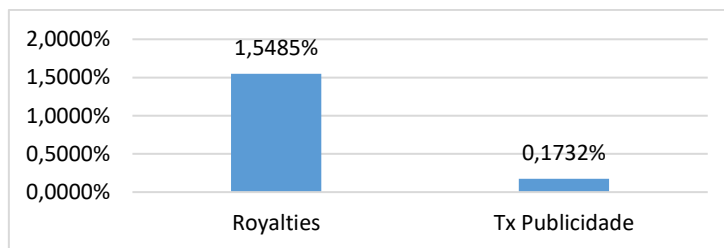


Figura 5 - Média amostral das variáveis (em percentual)

FONTE: Elaborado pelos autores

Neste gráfico podemos verificar que a variável que apresentou a maior diferença foi a de Royalties, onde a média amostral apresentou um total de 1,54%.

Estes dados ajudam a verificar que em variáveis como: Número de serviços de apoio oferecidos, Royalties, Taxa de publicidade e Payback, a média de auxílios oferecidos, taxas cobradas para o uso de imagem e tempo de retorno são quase iguais, ou seja, independentemente de ser uma franquia possuidora ou não do SEF, estes números serão muito próximos.

O segundo cálculo realizado para a interpretação dos dados foi o desvio padrão, que consegue demonstrar quais as variáveis que mais se distanciam da média calculada. Ou seja, quanto mais próximos ao 0, menor a diferença entre as franquias.

Desvio Padrão		
Variáveis	Com Selo	Sem Selo
Nº Lojas Próprias	92,4753	4,5389
Nº Lojas Franqueadas	306,9612	107,6597
Nº Serviços de apoio oferecidos	1,9488	2,4453
Instalação	R\$ 360.047,62	R\$ 308.861,13
Capital de Giro	R\$ 25.800,22	R\$ 34.994,78
Taxa Franquia	R\$ 239.657,36	R\$ 28.780,26
Royalties	2,3947%	8,9617%
Tx Publicidade	1,4332%	1,6292%
Tamanho (m²)	356,4569	230,4063
Faturamento médio	R\$ 97.756,51	R\$ 138.469,37
Payback	8,9041	16,9968
Nº de Funcionários	9,8077	10,5199

Figura 6- Desvio Padrão das variáveis

FONTE: Elaborado pelos autores

A variável de número de lojas próprias indica que a variância de lojas próprias das franquias com o SEF é bem superior do que em relação às franquias sem o SEF, uma vez que o seu desvio é de apenas 4,53.

A análise da variável de número de lojas franqueadas apresenta um resultado bem distante das médias, já que no caso das franquias com o SEF, o desvio é de 306,96 e no caso de franquias sem o SEF é de 107,65.

Os resultados obtidos na variável de número de serviços de apoio oferecidos demonstram resultados totalmente ao contrário do que foi possível observar em número de lojas franqueadas, ou seja, o número de serviços de apoio oferecidos é bem parecido entre as franquias, já que as franquias com o SEF apresentam um desvio padrão de apenas 1,94 e as franquias sem o SEF apresentam um desvio padrão de apenas 2,44.

Os dados da variável de instalação demonstram um resultado parecido ao de número de lojas franqueadas, onde o desvio padrão das franquias com e sem o SEF apresentam um resultado muito alto, sendo de R\$ 306.047,62 para as franquias com o SEF e de R\$ 308.861,13 para as franquias sem o SEF, ou seja, o valor de instalação possui uma grande diferença entre as duas amostras.

A análise da variável de capital de giro apresenta uma diferença média entre as franquias de cada amostra analisada, onde o resultado obtido para as franquias com o SEF foi de R\$ 25.800,22 e de R\$ 34.994,78 para as franquias sem o SEF.

A variável de taxa de franquia apresenta uma variância muito alta para as franquias com o SEF, demonstrando um resultado de R\$ 239.657,36, ou seja, a discrepância de valores da primeira amostra é muito alta, mas no caso das franquias com o SEF, a variância é média, demonstrando um resultado de R\$ 28.780,26.

Os dados obtidos pela variável de Royalties apresentam uma baixa variância entre as franquias com o SEF, demonstrando que o valor cobrado pelas franquias é bem próximo, mas no caso das franquias sem o SEF a variância dos valores cobrados é um pouco maior, apresentando um resultado de 8,96%.

A análise dos resultados obtidos na variável de taxa de publicidade também apresenta uma baixa variância dos valores cobrados, porém, diferentemente da variável de Royalties, as duas amostras apresentam variância baixa, demonstrados pelos valores de 1,43% para as franquias com o SEF e 1,62% para as franquias sem o SEF.

No caso da variável de tamanho em m², os resultados apresentam uma alta variância dos tamanhos necessários para cada franquia, onde para as franquias com o SEF o desvio apresenta resultados de 356,45 e para as franquias sem o SEF apresenta resultados de 230,40.

Já a variável de faturamento médio também demonstrou uma alta variância em cada amostra, onde podemos verificar uma variância de R\$ 97.756,51 para as franquias com o SEF e uma variância de R\$ 138.469,37 para as franquias sem o SEF.

A avaliação da variável de Payback apresenta uma variância média em cada amostra, demonstrando um desvio padrão de 8,90 meses para as franquias com o SEF e um desvio padrão de 16,99 meses para as franquias sem o SEF.

Os resultados obtidos na análise da variável de número de funcionários também apresentam uma variável média em cada amostra, demonstrando um desvio padrão de 9,80 funcionários para as franquias com o SEF e um desvio padrão de 10,51 funcionários para as franquias sem o SEF.

A partir dos dados analisados através do desvio padrão é possível verificar em relação às franquias com o SEF que a discrepância de variáveis como: número de lojas próprias e franqueadas, custos de instalação e taxa de franquias, tamanho e faturamento, são muito altas, e que podem ser vitais para a qualidade de uma franquia e para a escolha de um futuro franqueado.

Já no caso das franquias sem o SEF, as variáveis que apresentaram a maior discrepância foram: número de lojas franqueadas, custos de instalação, tamanho e faturamento médio, demonstrando novamente que estas variáveis são determinantes para a qualidade e para a escolha de um futuro franqueado.

O terceiro cálculo realizado foi o de Teste de Hipóteses, utilizando resultados da média e do desvio padrão de cada amostra e onde o intervalo de confiança utilizado foi de 95%.

Variáveis	Teste Hipóteses
Nº Lojas Próprias	1,6324
Nº Lojas Franqueadas	2,7288
Nº Serviços de apoio oferecidos	2,6801
Instalação	1,9778
Capital de Giro	-0,7404
Taxa Franquia	1,2051
Royalties	-2,2430
Tx Publicidade	0,7673
Tamanho (m ²)	0,8731
Faturamento médio	0,3075
Payback	1,0937
Nº de Funcionários	1,4821

Figura 7 - Teste de hipóteses

FONTE: Elaborado pelos autores

Para uma análise do teste de hipóteses bicaudal, que utiliza como intervalo de confiança 95%, a regra de rejeição empregada será rejeitar H_0 se $Z \leq -1,96$ ou se $Z \geq 1,96$. Portanto após a contabilização dos dados, as variáveis rejeitadas foram: Número de lojas franqueadas, Número de serviços de apoio oferecidos, Instalação e Royalties.

A teoria apresentada no capítulo 2, trazia alguns insights e proporcionava a previsão dos resultados do teste de hipóteses dessa forma:

Variável	Previsão	Resultado
Nº Lojas Franqueadas	Positivo	Positivo
Nº Serviços de apoio oferecidos	Positivo	Positivo
Instalação	Positivo	Positivo
Royalties	Negativo	Negativo
Faturamento médio	Positivo	Dentro da média
Payback	Negativo	Dentro da média

Figura 8 - Previsão e Resultados do Teste de Hipóteses

FONTE: Elaborado pelos autores

As variáveis mais relevantes, tendo apresentado resultados positivos ou não podem ser interpretadas da seguinte maneira:

(II) – Número de Lojas Franqueadas: A variável do número de lojas franqueadas apresentou um resultado positivo no teste de hipóteses (2,72) e, portanto, foge da média entre as franquias com o SEF e as franquias sem o SEF. Esta é uma variável diretamente ligada a três dimensões de Garvin (2002), que são: Qualidade percebida, demonstrando a força que a marca e a reputação exercem sobre a franquia com o SEF, Confiabilidade, demonstrando que tanto os consumidores, quanto os franqueados podem confiar nos produtos e serviços

prestados pela franquia e Desempenho, demonstrando que as características operacionais atingem as necessidades básicas esperadas pelos consumidores.

(III) – Número de serviços de apoio oferecidos: A variável do número de serviços de apoio oferecidos apresentou um resultado positivo (2,68), fugindo da média entre as franquias com o SEF e as franquias sem o SEF. Esta é uma variável ligada diretamente a três dimensões de Garvin (2002), que são: Desempenho, demonstrando que o franqueador está interessado em manter as características operacionais básicas de seus produtos e serviços, Conformidade, demonstrando que os franqueadores prezam em manter seus produtos e serviços dentro das leis e normas de qualidade como ISO e ABNT e Atendimento, demonstrando que os franqueadores prezam em manter a qualidade do atendimento, oferecendo treinamentos de atendimento ao cliente e motivação.

(IV) – Instalação: A variável de instalação apresentou um resultado positivo (1,97), fugindo da média entre as franquias com o SEF e as franquias sem o SEF. Esta é uma variável ligada diretamente a três dimensões de Garvin (2002), que são: Conformidade, demonstrando que os franqueadores prezam em manter seus equipamentos, produtos e serviços dentro das leis e normas de qualidade como ISO e ABNT e Estética, demonstrando que os franqueadores prezam por manter a aparência da marca, produtos e serviços.

(VII) – Royalties: A variável royalties apresentou um resultado negativo (-2,24), fugindo da média entre as franquias com o SEF e as franquias sem o SEF. Esta é uma variável ligada ao investimento do franqueado, sendo assim, é preferível que o valor investido seja mais baixo.

(X) – Faturamento Médio: A variável faturamento apresentou um resultado dentro da média (0,30) entre as franquias com o SEF e as franquias sem o SEF. Esta é uma variável ligada ao retorno do franqueado, sendo assim, era preferível que o retorno fosse mais alto.

(XI) – Payback: A variável Payback apresentou um resultado dentro da média (1,09) entre as franquias com o SEF e as franquias sem o SEF. Esta é uma variável ligada ao tempo de retorno do franqueado, sendo assim, era preferível que o tempo fosse mais curto.

Observando então as variáveis afetadas, como instalação e número de lojas próprias, as duas acima de 1,96, portanto, positivas, podemos elaborar a hipótese de que apenas as grandes franquias e já consolidadas no mercado que conseguem o Selo de Excelência em Franchising. Isto se deve ao fato da necessidade de preenchimento de alguns requisitos básicos como: estar associado à ABF a pelo menos um ano, ter no mínimo dez franqueados e

no mínimo dez unidades franqueadas, atuar no mercado de franquias há no mínimo dois anos e estar adimplente com suas obrigações como associado da ABF. (ABF, 2016). Além dos altos custos para o desenvolvimento da pesquisa da Associação, que são:

Número de Franqueados	Valor - R\$
de 10 a 35	4.730,00
de 36 a 60	5.720,00
de 61 a 80	6.330,00
de 81 a 100	9.100,00
de 101 a 200	12.650,00
de 201 a 400	14.350,00
de 401 a 600	15.190,00
De 601 a +	15.890,00

Figura 2 - Custos para concorrer ao Selo de Excelência em Franchising.

FONTE: ABF (2016)

Ou seja, estes custos e as obrigatoriedades mínimas acabam afastando as franquias de buscar a premiação e o reconhecimento através do Selo de Excelência em Franchising.

Mas, por outro lado é possível observar ainda que estas redes de franquia conseguem oferecer um maior número de serviços de apoio ao seus franqueados (valor maior que 1,96), atuando diretamente nas oito dimensões de Garvin (2002) e ao mesmo tempo, conseguem cobrar valores menores de royalties (valor menor que 1,96) por conta de sua extensa gama de franqueados.

Além das quatro variáveis afetadas, oito das doze variáveis se mantiveram dentro do intervalo de confiança, sendo elas: número de lojas próprias, capital de giro, taxa de franquia, taxa de publicidade, tamanho em m², faturamento médio, Payback e número de funcionários. Isso significa que algumas variáveis como: o número de lojas próprias, capital de giro, taxa de franquia, taxa de publicidade, tamanho e número de funcionários, são todas variáveis independentes, pois não possuem nenhuma influência na qualidade da franquia e nem na escolha de um franqueado, ou seja, são variáveis que não são determinantes em relação a uma franquia com ou sem o SEF. Mas, as variáveis de faturamento médio e Payback são duas variáveis de que se esperava rejeição, sendo o valor do faturamento médio maior que 1,96 e o do Payback menor que 1,96, também apresentaram um resultado dentro da média, demonstrando que independentemente de ser uma grande franquia ou não, o prazo médio para retorno dos investimentos e o faturamento médio mensal são próximos e, portanto, não devem ser considerados como fatores chave para a escolha de uma franquia.

Considerações Finais

A presente pesquisa analisou o Guia de Franquias e todas as variáveis disponíveis através da média, desvio padrão e teste de hipóteses, onde das doze variáveis apresentadas, apenas quatro (Número de lojas Franqueadas, Número de Serviços de Apoio, Instalação e Royalties) demonstraram resultados fora do padrão, ou seja, apenas estas quatro das seis variáveis possuem resultados determinantes para a qualidade. As principais considerações desta pesquisa são:

- a) O Selo de Excelência em Franchising é uma premiação que busca reconhecer a qualidade e a excelência das empresas e de suas atuações como franqueadora, buscando estimular a melhoria do desempenho de cada franquia através de uma rigorosa avaliação de cada franqueado, porém, o para que cada empresa participe é necessário preencher a muitos requisitos mínimos e realizar um alto investimento, fazendo com que muitas empresas desistam de participar.
- b) A variável de número de lojas franqueadas apresentou relevância nos três cálculos realizados, apresentando uma grande média amostral, apresentou um alto desvio padrão entre as amostras e apresentou um resultado positivo no teste de hipóteses, sendo possível entender que são as franquias grandes e fortes que atraem mais consumidores e investidores, portanto é uma variável determinante para a qualidade da franquia.
- c) A variável de número de serviços de apoios oferecidos também apresentou relevância nos três cálculos realizados, mesmo tendo resultados aproximados na média e no desvio padrão, apresentando uma baixa média amostral, um baixo desvio padrão e um resultado positivo no teste de hipóteses, demonstrando que tanto as franquias com o SEF, quanto as franquias sem o SEF, buscam oferecer serviços de apoio aos seus franqueados, portanto, esta também é uma variável determinante para a qualidade da franquia.
- d) A variável de instalação também apresentou relevância nos três cálculos realizados, apresentando uma alta média amostral, um alto desvio padrão e um resultado positivo no teste de hipóteses, demonstrando que o custo das instalações tem grande importância para o franqueador e para a manutenção da qualidade do produto e serviço, portanto é uma variável determinante para a qualidade da franquia.
- e) A variável royalties apresentou relevância em apenas um dos cálculos, já que apresentou uma baixa média amostral, um baixo desvio padrão e um resultado

negativo no teste de hipóteses, sendo assim, neste caso apenas o custo mais baixo das franquias com o SEF que é relevante ao franqueado.

Com isso podemos concluir que as franquias, por mais qualidade que possuam, nem sempre se candidatam ao Selo de Excelência em Franchising por conta dos altos custos para participação, e pelos requisitos mínimos exigidos pela Associação Brasileira de Franchising, mas que isso não as faz perder a qualidade e excelência em seus produtos e serviços prestados ao cliente. Conseguimos observar isto pela alta participação de franquias muito reconhecidas no país como: Pizza Hut, Copenhagen, Giraffas, KFC, Cacau Show e Amor aos Pedacos, que não possuem o Selo de Excelência em Franchising, mas que mesmo assim possuem milhares de unidades espalhadas pelo Brasil e pela alta qualidade de seus produtos e serviços prestados, atraindo cada vez mais consumidores, empreendedores e investidores.

Podemos entender então que, um futuro investidor no ramo, pode utilizar o Guia de Franquias como referência básica para encontrar o melhor investimento para o seu perfil e objetivos, mas que não devem manter o foco em questões das franquias possuírem ou não o Selo de Excelência em Franchising, mas que podem utilizar as variáveis: Número de lojas Franqueadas, Número de Serviços de apoio oferecidos, Instalação e Royalties como base para fazer uma seleção das franquias que melhor se encaixam em seu perfil e objetivos.

Referências Bibliográficas

ABF. **Guia oficial de franquias**. São Paulo: Lamonica, 2016. 502 p.

ABF. **Selo ABF de Excelência em Franchising 2017**. Disponível em: <<http://selodeexcelencia.abf.com.br/wp-content/uploads/regulamento-sef-2017.pdf>>. Acesso em out. 2016

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO – **Números do setor**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/tmp_6.aspx?id=16>. Acesso em mar. 2017

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **ABNT**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em nov. 2016

BRASIL. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising). **Lei Federal 8.955, de 15 de dezembro de 1994.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em set. 2016

CHERTO, Marcelo *et al.* **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios.** São Paulo: Premier Máxima, 2006. 448 p.

FILHO, Milton C. F.; FILHO, Emílio J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2013. 157 p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 357 p.

HALACHMI, Arie. *Performance measurement is only one way of managing performance.* **International Journal of productivity and performance management.** V. 54 N.7 2005.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva; Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, 2009. 1986 p.

LAFONTAINE, F; BLAIR, R. D. – *The evolution of franchising and franchise contracts: Evidence from the United States.* Entrepreneurial Business Law Journal, (2009), pp. 381-434

LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de Avaliação de desempenho aplicados em rede de franquias.** São Paulo: FEA – USP, 2008. 178 p. Tese (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LILLIS, C. M; NARAYANA, C. L.; GILMAN, J. L. *Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise.* **Journal of Marketing**, v. 40, p. 70-80, 1976.

LITZ, R. A.; STEWART, A. C. **Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and tradename franchisees.** Journal of Business Venturing, v. 13, n. 2, p. 131-150, 1998.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 315 p.

MILITELLI, Marco – **Serviços e apoio que devem ser oferecidos ao seu franqueado**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/servicos-e-apoio-que-devem-ser-oferecidos-ao-seu-franqueado/>>. Acesso em Nov. 2016.

OLIVO, Rodolfo L. de Faria. **A insuficiência da teoria econômica de franquias para a compreensão do crescimento e da qualidade das redes franqueadas**. São Paulo: FEA – USP, 2015. 124 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Guia de Franquias 2016/2017**. Edição Especial, 13º ano, Editora Globo, junho de 2016.

SEBRAE. **Conheça o sistema de franquias**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em set. 2016.

SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. Estatística aplicada à administração e economia. 3ª edição brasileira. São Paulo: Cengage, 2013.

SZULANSKI, G.; JENSEN, R. *Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth*. **Research Policy**, v. 37, n. 10, p. 1732-1741, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant – **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S. A; 2007.