

FRANQUIAS E REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS NO VALE DO PARANHANA – RS

Paola Tatiane Goes Kohlhoff¹
Dorneles Sita Fagundes²

RESUMO: Constantemente, atuações conjuntas são realizadas objetivando somar esforços por meio de ações que ajudem a instrumentalizar e operacionalizar as pequenas e microempresas. Essas ações independem do setor de atuação desses negócios. A busca da valorização do associativismo como estratégia para o desenvolvimento tem evoluído, conforme ficou evidenciado por este estudo. Diante desse contexto, este estudo analisou os modelos de organização denominados de Franquias e de Redes de Cooperação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com empresas da região do Vale do Paranhana, no Estado do Rio Grande do Sul, pertencentes às Redes de Cooperação e às Franquias. Buscou-se um melhor entendimento sobre as vantagens, desvantagens e os fatores que influenciaram na tomada de decisão para a escolha do investimento a ser feito. A metodologia utilizada contempla-se como um estudo de caso múltiplo de característica qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada. A amostra foi considerada não probabilística e foi composta por dez empreendedores: cinco pertencentes à Rede de Franquias e cinco que integram as Redes de Cooperação. Por meio dos resultados apresentados, constatou-se que fazer parte de qualquer um dos modelos de negócio estudado torna possível o crescimento da organização, trazendo inúmeros benefícios para os investidores e poucas desvantagens. Pode-se considerar que a escolha para a tomada de decisão em ambos os casos foram consideradas assertivas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Franquias. Redes de Cooperação.

ABSTRACT: *Constantly, joint actions are carried out aiming at adding efforts through actions that help to instrumentalize and operationalize small and micro enterprises. These actions are independent of the sector in which these businesses operate. The search for the associativism enrichment as a strategy for development has evolved, as evidenced by this study. In this context, this study analyzed the organization models called Franchises and Cooperation Networks. To this end, a survey was conducted with companies in the region of Vale do Paranhana, in the State of Rio Grande do Sul, belonging to the Cooperation Networks and Franchises. It sought a better understanding of the advantages, disadvantages and factors that influenced the decision making as of choice of the investment to be made. The methodology used is considered as a multiple case study with qualitative characteristics. The data collection instrument was a semi-structured interview. The sample was considered non-probabilistic and was composed of ten entrepreneurs: five belonging to the Franchise Network and five who are part of the Cooperation Networks. Through the results presented, it was found that being part of any of the studied business models makes the organization's growth possible, bringing numerous benefits to investors and few*

¹ Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. E-mail: paolakohlhoff@sou.faccat.br

² Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: dorneles@faccat.br

disadvantages. It can be considered that the choice for decision making in both cases was assertive.

Keywords: *Entrepreneurship. Franchises. Cooperation Networks.*

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, existem diferentes modelos de negócios no mercado e constantemente são buscadas soluções conjuntas, visando somar esforços por meio de ações que ajudem a instrumentalizar as pequenas e microempresas, ameaçadas pelos grandes conglomerados. Obstante do setor de atuação em que a pequena empresa esteja inserida, existe, na grande maioria dos casos, uma concorrência desigual, já que as grandes organizações usam os benefícios que as pequenas empresas não possuem. Percebe-se, ao longo do tempo, que a presença de instituições e organizações dos mais variados segmentos desempenha papel estratégico no desenvolvimento de qualquer região. Independentemente da complexidade, a procura coletiva por melhorias torna-se mais eficiente, já que experiências positivas ou mesmo negativas auxiliam na busca de soluções alternativas. Assim, uma das razões deste estudo é analisar os fatores que pesam na decisão de ingresso em uma associação dessa natureza e, para isso, escolheu-se dois modelos de negócio, sendo eles: Franquias e Redes de Cooperação.

O tema mostra-se relevante devido ao interesse da pesquisadora em conhecer as vantagens e limitações, assim como as principais diferenças entre as Redes de Cooperação e as Franquias, já que essas formas de se trabalhar entre empresas estão presentes nos mais diferentes ramos da economia nos últimos anos. Por isso, um estudo dessa natureza aumentará os conhecimentos da acadêmica, contribuindo para a sua formação, além de contribuir para empreendedores e a sociedade em geral que poderá ampliar informações sobre essas alternativas de negócio.

Objetivo geral é realizar um estudo com lojas que atuam sob a modalidade de Franquias e lojas pertencentes a Redes de Cooperação, visando conhecer as vantagens, desvantagens e os fatores que influenciam na tomada de decisão na escolha desses investimentos. Para guiar o objetivo geral, os objetivos específicos são: analisar as possíveis vantagens e desvantagens existentes no sistema de Franquias e das Redes de Cooperação; identificar os critérios que levam empreendedores a decidir pela participação em uma Rede de Cooperação ou tornar-se um Franqueado; e verificar quais são as exigências adotadas para o ingresso numa Rede de Cooperação e numa Rede de Franchising.

Nesse sentido, o problema que gerou a pesquisa foi a seguinte questão: Quais as vantagens, desvantagens e os fatores que influenciam na tomada de decisão na escolha de investimento entre Franquias ou Rede de cooperação?

O presente artigo está estruturado e subdividido em sete seções. Inicialmente a introdução, enquanto, na seção dois, inicia-se a fundamentação teórica com o empreendedorismo. Já a terceira seção conceitua as Franquias, seguida pela quarta seção, que apresenta as Redes de Cooperação. A seção cinco abrange a metodologia utilizada para alcançar os objetivos do artigo. A seção seis apresenta os resultados obtidos e as análises de dados e, finalizando, a seção sete traz as considerações finais do presente estudo.

2 EMPREENDEDORISMO

A alternativa de um novo empreendimento de um determinado modelo de negócio gera a importância de notar as evidências que estão se destacando, evitando o tradicionalismo das empresas comuns e por isso a importância do destaque do empreendedorismo (COELHO, 2013). De acordo com Lisboa e Nogueira (2014), investir em um novo negócio pode oferecer riscos que devem ser estudados com cautela antes da abertura do empreendimento, pois nenhum empreendimento novo, por mais bem estruturado que seja, tem a total garantia de sucesso. O empreendedorismo pode ser encarado como um desenvolvimento econômico para a região em que está sendo desenvolvido. Essa experiência está sendo inserida nas matrizes curriculares de muitos cursos de graduação e especialmente no de Administração, segundo Vieira *et al.* (2014). A partir das considerações feitas pelos autores referenciados, é possível afirmar que o empreendedorismo exerce importante papel para o desenvolvimento regional de qualquer território, destacando-se também no Vale do Paranhana/RS, uma vez que esses negócios geram emprego e renda, o que por si só já demonstra a sua importância para a economia das regiões.

Conforme Andrade, Yokoi e Nascimento (2015), as discussões sobre empreendedorismo começaram a ganhar relevância em 1990 na área acadêmica e empresarial, e os resultados são mais favoráveis para determinados modelos de negócios, como o de sistema de franquias. As motivações para empreender em um novo negócio geralmente são pela necessidade, uma vez que o indivíduo abre uma empresa por melhores opções de trabalho e precisa de renda salarial, em que o empreendedor vê uma oportunidade de renda com melhores evidências.

Os empreendedores que decidem pela abertura de uma franquia para melhor sobrevivência de pequenos negócios garantem uma maior longevidade. Essa modalidade de empreendimento é um sistema mais moldado com conhecimento estruturado no mercado, administração regrada, marca consolidada, tornando um ambiente mais seguro de venda e prestação de serviços (ANDRADE; YOKOI; NASCIMENTO, 2015).

Segundo Castilho, Zilber e Almeida (2007), o franqueado precisa ter características de empreendedor, sendo inovador, não dependendo da franqueadora. Porém, não se pode conter um nível muito alto de empreendedorismo, pois, na franquia, nem sempre se tem possibilidades de escolhas e decisões. A franqueadora é a fundadora do negócio, é a que possui o empreendedorismo e não aceita que os outros tomem as decisões e ditem as regras, destacam Castilho, Zilber e Almeida (2007). Para uma melhor compreensão, na sequência, serão abordadas as características fundamentais das Franquias.

2.1 Franquias

Franchising decorre da palavra de origem inglesa que significa Sistema de Franquia. É a combinação contratual de duas partes legalmente independentes, em que a franqueadora concede o direito de vender seus produtos ou usá-los junto com o seu modelo de negócio por um determinado período para o franqueado ajustado, no qual o franqueador faz um pacote de produtos a ser disponibilizado para o franqueado, conforme Oliveira e Scarinci (2018).

O mercado brasileiro de Franquia está ajudando e melhorando o nível de renda das cidades brasileiras com resultados significativos e vem se tornando atrativo para diversos empreendedores (ANDRADE; YOKOI; NASCIMENTO, 2015). Para a Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2020), a “Franquia é um negócio cujo modelo de operação é transferido para outro ponto comercial com autorização de quem detém os direitos e criou aquele modelo inicial”. Importa destacar que, nos últimos dois anos, o setor de franquias vem se valorizando cada vez mais. Segundo a ABF (2020), o faturamento de 2018 foi de quase 180 bilhões de reais, o que representa um crescimento de 7,1% em relação ao ano de 2017. No ano de 2019, as franquias também obtiveram um bom crescimento, com a média de 7,1% comparada ao ano de 2018.

O franqueado é o empreendedor que busca evoluir nos negócios, como uma

oportunidade de iniciar seu negócio próprio sem correr grandes riscos e começar um empreendimento do zero (ABF, 2020), conseqüentemente o empreendedor tem limitações, porém, na maioria das vezes, os objetivos são alcançados.

O franqueador tem o interesse de ampliar e divulgar sua marca e o franqueado tem a vontade de ter o seu próprio negócio e que esse traga lucros o mais rápido possível. Nesse sentido, cabe destacar que, para que exista uma relação duradoura, precisa ser benéfica para as duas partes interessadas (ABF, 2020).

Conforme a Lei nº 13.996/19, o franqueador é o dono da marca que será utilizada na rede de franquias, ele é o responsável para fornecer todo o suporte necessário aos franqueados para que a expansão seja correta e positiva da franquia e tem a vantagem de possibilidade de expansão de sua rede de distribuição a partir dos recursos dos seus franqueados, essa lei exerce o papel de organizar a franqueadora e a franqueada (BRASIL, 2019).

O franqueador tem como vantagens menos complicações com funcionários e gastos trabalhistas, pois esses gastos são os franqueados que têm o controle. Outro benefício para um franqueador é que o franqueado cuida do negócio e ambos empresários desejam obter lucros, assim, o franqueado torna-se o dono-gerente. Se caso um funcionário da franquia sair e casualmente pedir seus direitos na justiça, a franqueadora não se responsabiliza por eventuais custos, podendo ser considerada, assim, a questão trabalhista como uma vantagem, pois o franqueador não se envolve com a folha de pagamento e possíveis causas trabalhistas (OLIVEIRA; SCARINCI, 2018).

Segundo Machado (2012), a primeira etapa para se tornar uma franqueada é o contrato circular da oferta de Franquia, por meio do qual a franqueadora e o empresário começam a se conhecer. A segunda etapa é o pré-contrato que, quando aplicado, as partes já se conhecem e sabem quais são os interesses de cada uma. E por último, o contrato efetivo da franquia é legalizado entre as partes e juridicamente.

Existem os riscos da desistência do negócio ou do descumprimento do contrato por parte do franqueado. Caso ocorra dificuldade ou diminuição na rentabilidade e lucratividade da franquia, o franqueado pode ser levado a desistir da parceria. Nesse mesmo assunto, podem ocorrer problemas em inadequações da franqueada e na padronização dos produtos e serviços, poderá ocorrer o descumprimento das normas do contrato caso as expectativas não sejam atendidas (OLIVEIRA; SCARINCI, 2018).

Nos contratos de franquias, os franqueados pagam uma taxa inicial e não

reembolsável e apresentam o fluxo contínuo de *royalties*. *Royalties* são baseados em vendas e não em lucros. A explicação para isso é que, para o franqueador, é mais fácil monitorar as vendas brutas do que o lucro, pois, dependendo da localização, os custos e as despesas são afetados pela demanda, essas taxas são monitoradas pelo próprio sistema disponibilizado pela Franquia trabalhada, explica Silva (2015). De acordo com o presidente da ABF, há um setor na economia brasileira que sempre está de olho no que está por vir, as tendências do futuro, é o *franchising*. Esse setor sempre traz produtos e serviços diferenciados (BOMENY, 2012).

Quando se obtém um negócio já estruturado, tem-se uma probabilidade de obter sucesso logo no início do investimento, como no caso da franquia. O empreendedor que adquirir a franquia (franqueado) não se beneficia somente com as orientações e as assistências ao sistema, por parte do franqueador, mas também valoriza o seu empreendimento, dando uma visão estratégica de negócio bem adquirido (MAURO, 2006).

Segundo os autores Romito, Romito e Nani (2007), as vantagens descritas para o franqueado são: o treinamento proporcionado pela franqueadora para a administração do seu negócio; suporte constante; experiência do franqueador tirando suas dúvidas e auxiliando no estoque, condução de vendas, marca e divulgação; desenvolvimento de novos produtos, pois é desenvolvido pelos franqueadores, juntamente com a qualidade e a quantidade de produção; negociação com os fornecedores; menor risco; e auxílio na escolha do ponto comercial. Ressalta-se que qualquer produto principiante que a franquia disponibiliza ou quando o sistema é atualizado possibilita um treinamento.

De acordo com Padilha *et al.* (2010), as vantagens desse modelo de negócio são diversas, entre elas, para o franqueado, a segurança e a estabilidade de um negócio amplamente conhecido e aceito no mercado e que contém um modelo de gestão e produção organizado e atestado pela franqueadora. Para a franqueadora, a vantagem é a expansão com baixo investimento e mais rápido.

Freitas, Barth e Ledur (2011) citam as principais vantagens ou benefícios quanto ao sistema de franquias, como: maior chance de sucesso, pois os franqueados proporcionam todo o suporte na abertura do negócio, oferecendo assim mais segurança, boa reputação e conceito mercadológico. Antes da abertura do Franquia na cidade, o franqueador faz uma pesquisa de mercado, fazendo uma espécie de aceitação de espaço, se pode dar certo ou não naquele local iniciando desse ponto o

suporte.

Machado (2012) menciona que as vantagens são maiores que as desvantagens, o sistema já é testado, existe assistência, economia em escala, plano de negócios, menores custos de instalações, crédito maior e mais lucratividade. Essas são algumas das vantagens de se ter um sistema de franquias. Dentre as principais vantagens, Lima Júnior, Luna e Souza (2012) destacam a diferenciação de produtos, mais exclusivos e difíceis de serem copiados, criam-se vínculos com os clientes da marca em que a credibilidade resulta em lucros para a franqueadora e a franqueada.

As desvantagens são minoria, porém, existem, expõe Mauro (2006). O franqueado não tem a administração no controle, o franqueador prescreve a quantia que se deve atribuir para o estoque, por exemplo, e precisa ser colocado aquilo em conta. O retorno de longo prazo do capital investido, mesmo tendo um cálculo e estatísticas desenvolvidas, pode ser que acabe sendo mais lento que o esperado, pois depende de cada cidade onde está localizada a franquia, a falta de apoio, os funcionários das franqueadoras nem sempre mostram interesse em auxiliar a franqueadora (dependendo o modelo da franquia), a falta de produtos, o que é bom observar antes de se adquirir a franquia, a falta de liberdade para ideias e propagandas que, segundo o contrato da franquia, a franqueada precisa aguardar a franqueadora (ROMITO; ROMITO; NANI, 2007).

As desvantagens para Freitas, Barth e Ledur (2011) são riscos inerentes pela má escolha da Franquia, restrição à marca, poder de decisão limitado, pouca liberdade de iniciativas, pagamento de *royalties*, limitação também de venda do negócio e a localização forçada. Já para Lepre, Nascimento e Nunes (2017), as desvantagens para o franqueado são o retorno longo do capital, prestação de contas e a falta de apoio.

2.2 Redes de Cooperação

Uma rede de cooperação assume características de alianças, tanto para central de compras, como para assistência comercial, investigação da concorrência e desenvolvimento. Segundo Miguellito (2001), com a competitividade referente à economia, as empresas estão buscando concentrar-se e se juntar com outras organizações para suprirem a necessidade de seus clientes, seja da maneira de terceirização, por parcerias estratégicas ou como rede de organizações. Assim, consolida-se a ideia de desenvolver o foco no cliente com logísticas organizadas de

atividades. Essa tendência está pretendendo criar cada vez mais um modelo administrativo com maior relevância com as parcerias e a descentralização de equipe de projetos. As redes empresariais facilitam a realização de ações conjuntas para conseguirem alcançar seus objetivos organizacionais, conforme Miguelletto (2001).

As redes de cooperação no Rio Grande do Sul foram criadas no ano 2000, durante a gestão do Governador Olívio Dutra, com a finalidade de aumentar o desenvolvimento regional, juntando a participação das microempresas, governo e universidades. Esse programa esteve com a responsabilidade da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), estimulando os empresários a fortalecerem e empreenderem, de acordo com Fagundes (2015).

Tem como seu principal objetivo promover a cooperação entre empresas, estimulando o empreendedorismo e a consolidação de desenvolvimento de redes mais modernas, superando as fragilidades inerentes das empresas, ficando mesmo assim um negócio individual e autônomo, segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo do Rio Grande do Sul (SEDETUR, 2020).

As redes de cooperação são a reunião de empresas com objetivos econômicos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo sempre a independência e a individualidade de cada participante, formando uma rede que permita a realização de ações conjuntas, buscando ganhos e escopo de novas oportunidades (SEDETUR, 2020).

A composição das redes organizacionais é uma estratégia para organizações em fases de turbulência, principalmente para pequenas e médias empresas. São formadas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando as atividades a partir da coordenação e cooperação, formando redes e, assim, existindo a possibilidade de se configurarem como redes flexíveis, como agrupamentos de redes de cooperação, sendo virtuais ou ainda como as chamadas “*supply chain management*”³.

Para Olave e Amato Neto (2001), de fato, as relações estabelecidas entre as empresas que têm um objetivo nitidamente mais comercial do que técnico não estão ligadas por cláusulas de acessos cruzados às tecnologias ou aos processos de cada uma delas. É o nível de conjunto que faz a longevidade de todo o *Know how*⁴ das

³ Consiste no conceito que gera processo logístico de determinado serviço ou produto (GOOGLE TRADUTOR, 2020).

⁴ Termo em inglês que significa “saber como”, é o conjunto de conhecimentos adquiridos por empresa, que traz

atividades. As empresas escolhem-se por consensos e constroem redes originais, conferindo-se a si próprias, elevando a exclusividade. As redes de cooperação são, muitas vezes, confundidas com cooperativas. Isso se dá porque ambas são tipos de associativismo e são instituídas com objetivos semelhantes. No entanto, as cooperativas são formas de associações distintas das redes de cooperação e são muitos os aspectos que as diferenciam. As redes estão para atender as necessidades dos pequenos e médios empresários e para melhorar suas compras e negociação. Um exemplo disso são as propagandas em grandes emissoras, de acordo com Maia *et al.* (2006, p. 1). No entendimento de Almeida e Silveira (2015), cooperar é diferente de colaborar, mesmo ambas palavras venham do latim “*coo*”, que significa ação conjunta.

As empresas conveniadas às redes podem tratar os aspectos financeiros e administrativos de suas próprias lojas, podem decidir também o mix de produtos que desejam trabalhar. O que precisa ser cuidado é em obedecer aos padrões estabelecidos da rede conveniada (como exemplo: a fachada e uniforme dos funcionários). Conforme Wittmann, Dotto e Wegner (2008), as estratégias de redes de cooperação estão recebendo atenção por parte de gestores, pois percebem que isoladamente não conseguem desenvolver todos os recursos necessários para a competição com os concorrentes, tornando o acesso mais fácil de sucesso no mercado. Contudo, observa-se a necessidade de aumentar o perfil cooperativo. No enredamento das tarefas dentro das organizações, é pouco provável que uma pequena empresa consiga ter competitividade de forma isolada, sem o estabelecimento de parcerias associativas.

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), as organizações mais competitivas estão se alinhando a redes, para que o seu conhecimento fique compartilhado assim como a comunicação, para trazer uma forma elevada de competitividade. Para Tálamo e Carvalho (2010), as empresas e pessoas, ao se unirem sob normas e condutas estabelecidas (contratos), objetivam seus benefícios e assinam assim uma organização social. Os laços estabelecidos pelos assinantes do contrato são o que definirão o grau de integração e

aprendizado da rede de cooperação. A troca de conhecimento é essencial, pois proporciona conexão e evolução do empreendimento. Uma rede de cooperação

para si vantagens competitivas (GOOGLE TRADUTOR, 2020).

empresarial tem maior probabilidade de sucesso de negócio, pois já existe uma estrutura (TÁLAMO; CARVALHO, 2010).

Para Maia *et al.* (2006), as vantagens são o aumento dos portfólios de produtos, queda dos preços de venda, melhores formas de pagamentos, acesso à nova rede de fornecedores e treinamento de funcionários. Nota-se que uma das vantagens principais é o aspecto da mídia, pois os empresários podem realizar mais atividades promocionais de alcance até mesmo estadual. No ano de 2003, foi elaborado o Comitê Associação Brasileira de Supermercados de Redes e Associações de Negócios, que aponta trabalhar as redes em nível nacional para agregar normas de procedimento, padrões de operação, regimentos internos para associados, conceitos e formas de funcionamento, segundo Maia *et al.* (2006).

Para Maia *et al.* (2006), as redes de cooperação são alvos sucessivos de pesquisas para empreendedores, isso porque se adaptam aos empecilhos causados por advertências financeiras as quais estão normalmente dominando as empresas de pequeno porte.

Os benefícios de uma cooperação de rede, segundo Gameiro (2008), é que o empreendedor tem condições de satisfazer melhor as necessidades dos seus clientes. Essas vantagens obtidas estão relacionadas com o compartilhamento de marketing, aproveitamento de recursos, condições de internacionalização e um poder melhor de negociação tanto para vendas como para compras.

Algumas das vantagens, segundo Verschoore e Balestrin (2008), é de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes, a limitação do oportunismo e o aumento da confiança juntamente com o aumento de capital social, laços familiares, reciprocidade de coerência interna, que é fundamental para o sucesso empresarial. Nas redes de cooperação, as micro, pequenas e médias empresas são mais ágeis e flexíveis nos seus processos, tornando-se competitivas quando acrescentam vantagens como tecnologias, logística e economias de escala.

Acredita-se que as redes de cooperação formadas proporcionam benefícios para as empresas associadas, como melhorias nas condições de negociação, compartilhamento de ideias, aprendizagem, ganhos de credibilidade, abertura de novos mercados, além da possibilidade de parcerias com outras empresas e instituições. Entre os benefícios das redes estão o acúmulo de capital social, estratégias de Marketing compartilhado e contratação de agências, maior escala e

poder de mercado, aumento da produtividade e redução de custos, geração de soluções coletivas e aprendizagem, inovação em rede e permanente troca de informações e experiências (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Segundo Hermes, Resende e Andrade Júnior (2013), as desvantagens são o gerenciamento de incompatibilidades entre as empresas parceiras, a falta de administração de conflitos internos à rede, capacidades de administrar diferentes expectativas e interesses das empresas em relação à rede, tendo, assim, o aumento de competitividade.

As desvantagens, para Borcellos *et al.* (2012), são a falta de meta comuns e de objetivo entre os associados, que acabam comprometendo a existência da rede e os motivos pelos quais isso ocorre é a presença de culturas distintas, pois cada membro traz maneiras diferentes de negócios e de lidar com a cooperação, adquirindo conflitos internos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo apresentou quais as vantagens e desvantagens de se empreender em Redes de Cooperação ou Franquias, buscou saber também sobre o processo decisório para a escolha do empreendimento. Para isso, foram selecionadas dez empresas de segmentos diferentes e dois modelos de negócios desiguais para a pesquisa (Redes de cooperação e Franquias), sendo que cada entrevistado respondeu a nove questões relacionadas ao seu modelo de negócio. Os segmentos para a pesquisa são de setores diversos. Os participantes da pesquisa representam cinco lojas de Redes de Cooperação e cinco lojas pertencentes a Redes de Franquias.

As empresas foram escolhidas pela localização onde encontram-se estabelecidas, para maior confiabilidade nas informações. Um dos critérios para a participação foi buscar por empresas com mais de um ano de atuação no mercado e que trabalhem com diferentes segmentos de mercado no Vale do Paranhana – RS, que, conforme a Secretaria de Turismo do Rio Grande do Sul (SEDETUR, 2020), é formado pelos seguintes municípios: Taquara, Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante e Três coroas. Diante disso, as entrevistas realizadas com as Redes de Cooperação foram em diversas cidades do Vale, porém, as entrevistas com as Franquias, por essas se destacarem na cidade de Taquara com maior número de comércio lojista da região do Vale do Paranhana, foram realizadas somente na cidade de Taquara.

Os métodos de coleta de dados deu-se por meio de entrevistas, que foram

realizadas de formas presencial e *online*, com termos de consentimento assinados pelos empresários/gestores para gravação.

A pesquisa classifica-se como qualitativa, pois não se preocupa com os dados numéricos, mas sim com o aprofundamento e compreensão do grupo pesquisado, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009). Com base na natureza, a pesquisa é aplicada, uma vez que gera conhecimentos para a solução de específicos problemas, envolvendo verdades e interesses incomuns, conforme Gerhardt e Silveira (2009).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de estudo de caso múltiplo, que visa conhecer e aprofundar o porquê de cada situação. O pesquisador não interfere no objeto estudado, mas revela determinadas características, comenta Fonseca (2002). Para Mazzoti (2006), pode-se ter o estudo de caso múltiplo, no qual vários estudos são conduzidos respectivamente por diversas instituições, desenvolvendo o mesmo projeto.

Optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, não probabilística que, segundo o autor Henriques (2012), é quando essa probabilidade não é conhecida e depende do critério do pesquisador, pois, segundo os autores Gerhardt e Silveira (2009), é uma alternativa de coletar os dados e de interação social, uma forma de dialogar, em que uma das partes busca obter informações. Os modelos de entrevistas variam. A entrevista estruturada segue um roteiro já estabelecido, com o objetivo de obter diferentes respostas e o entrevistador não tem a liberdade, confirmam Gerhardt e Silveira (2009).

Os empresários das empresas participantes foram chamados como: Rede "A", "B", "C", "D" e "E", mantendo também a mesma nomenclatura para as Franquias, ou seja: "A", "B", "C", "D" e "E", de forma a resguardar discricção aos nomes dos empreendedores e distinguir de qual empresa participa. Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas com as respostas dos empreendedores participantes.

O contato inicial com os entrevistados foi por telefone. Esse momento constituiu em explicar os critérios e procedimentos da pesquisa. Em seguida, foi agendada a data para as entrevistas, que ocorreram em agosto e setembro de 2020. A pesquisa contou com o Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que foi entregue/apresentado para a permissão da entrevista, servindo também para tomada de decisão de participar ou não da pesquisa.

Para Gil (2007), após o ajuntamento dos métodos para a pesquisa, pode ocorrer a interpretação de dados, que consiste em ligar os resultados obtidos com os

já conhecidos, que foi utilizado nesta pesquisa. Desse modo, apresentam-se os resultados obtidos na busca de respostas ao problema de pesquisa com o exame do conteúdo. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), uma vez que os dados foram coletados, verificam-se as informações e os resultados observados de forma interpretativa. Nesse sentido, a análise tem uma segunda função: a de interpretar os fatos, rever ou afirmar para que, no final, o pesquisador consiga propor as reflexões e de pesquisas para o futuro.

No capítulo a seguir, constam os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, o detalhamento dos os resultados coletados por meio de dez entrevistas aplicadas com os empreendedores dos modelos de negócios selecionados para a pesquisa, com o intuito de atender aos objetivos deste trabalho. Abaixo, o quadro 1 descreve qual o modelo da organização que está sendo analisada na pesquisa, a atividade comercial que exerce e a cidade onde atua.

Quadro 1 - Dados das empresas entrevistadas

Modelo de Negócio	Atividade	Cidade
Franquia A	Alimentação	Taquara – RS
Franquia B	Perfumaria	Taquara – RS
Franquia C	Moda infantil	Taquara – RS
Franquia D	Alimentação	Taquara – RS
Franquia E	Alimentação saudável	Taquara – RS
Rede A	Supermercadista	Parobé – RS
Rede B	Farmácia	Taquara – RS
Rede C	Papelaria	Rolante – RS
Rede D	Varejo de calçados	Parobé – RS
Rede E	Construção	Taquara – RS

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Perguntados sobre o tempo de atividade do seu negócio e se teria um outro empreendimento além do que estava sendo questionado, os empreendedores responderam: Franquia A disse que “[...] tenho este empreendimento há dois anos e somente este”, já a Rede A afirmou que “[...] tenho apenas este empreendimento e há vinte anos”, enquanto isso, a Franquia B disse que tinha há “[...] trinta e seis anos sendo este o único empreendimento que possuo”. A Rede B afirmou que “[...] fazem sete anos” (sic) que possui o empreendimento, enquanto a Rede C disse que é “[...] o

único negócio e [tem] há dez anos”. Dessa forma, os entrevistados confirmam a ideia dos autores Lisboa e Nogueira (2014) de que investir em um novo negócio pode trazer riscos que devem ser estudados com cautela antes da abertura de um negócio, pois nenhum empreendimento novo por mais bem estruturado que seja tem a total garantia de sucesso, por isso preferiram manter um único negócio. O empreendedor da Rede D fala sobre o início da sua empresa: “[...] a empresa aqui foi fundada 19 de setembro de 1990 e as atividades iniciaram em janeiro de 1989, então no final do ano completará trinta anos no comércio, sendo este o único negócio”. A gestora da Franquia C diz que possui há “[...] quatorze anos”. O proprietário da Rede E explica que “[...] a empresa existe desde 1952; nesse tempo houve alterações na composição societária e eu participo desde 1984”. A Franquia D respondeu que existe “[...] há uns 4 anos aproximadamente”. A Franquia E finaliza a pergunta sobre o tempo do empreendimento com o esclarecimento: “[...] tenho desde 2018, quando abri a primeira franquia da marca em Taquara. Tenho outra Franquia em Gramado da mesma rede”.

Questionados sobre quais as principais vantagens e benefícios de fazer parte da Rede de Franquias/Redes de Cooperação, a Franquia A respondeu: “[...] existe um treinamento para os funcionários, outro aspecto é que o preço de venda se torna melhor”, o que vai ao encontro das afirmações dos autores Maia *et al.* (2006), quando explicaram que as vantagens são o aumento do portfólio de produtos, queda nos preços de venda, melhores formas de pagamentos, acesso à nova rede de fornecedores e o treinamento de funcionários como sendo as principais vantagens. O gestor da Rede A destaca os três principais benefícios como sendo “[...] o aumento no portfólio de produtos, a queda no preço de vendas e o incremento na rede de fornecedores”. “[...] O apoio de marketing, a tabela de preços, o desenvolvimento de produtos, a padronização e a inovação” foram itens citados pela empreendedora da Franquia B como os benefícios principais e sustenta o que os autores Romito, Romito e Nani (2007) descrevem quando afirmam que as vantagens para o franqueado são: o treinamento proporcionado pela franqueadora para a administração do negócio; suporte constante; experiência do franqueador, tirando suas dúvidas e auxiliando no controle de estoques; auxílio na condução das vendas, marca e divulgação; desenvolvimento de novos produtos, já que essa tarefa é feita pelos franqueadores, juntamente com a inspeção da qualidade. O proprietário da Rede B repetiu a afirmação dos demais empreendedores em relação às vantagens: “[...] eu acredito

que um dos benefícios é ter respaldo técnico acerca das informações inerentes ao ramo do qual faço parte, num ambiente de mudanças muito dinâmicas, no qual precisamos estar sempre bem informados”. O proprietário da Rede B afirma ainda que “[...] este modelo de negócio permite estabelecer novos contatos e também a possibilidade de trocar ideias com colegas empreendedores pertencentes ao mesmo ramo de atividade”. A Franquia C relata que “[...] o benefício seria a maneira pronta de fazer negócio. A minha empresa já nasceu com uma marca pronta e conhecida e tem uma orientação contínua por parte da franqueadora, e tem o sistema de assistência em todas as áreas da loja”. Para a empreendedora da Franquia D, as vantagens são “[...] os fornecedores, a marca ser conhecida, o suporte, a padronização das lojas e a qualidade da Franquia”. A Franquia E completa, dizendo: “[...] acredito que seja o suporte que se tem por trás de todo o negócio, desde a consolidação de produtos e clientes, o marketing e as estratégias de negócios”.

Ainda referente à pergunta inicial sobre as principais vantagens e benefícios das redes, a Rede C cita “[...] o fato de podermos adquirir produtos com melhor preço devido ao volume de compras e à troca de informações com outras redes”. A Rede D respondeu que “[...] as vantagens são inúmeras, em primeiro lugar a informação, tu estando numa rede de cooperação, tem informação de diversos associados com questões diferentes da tua, então tu vai precisar de ajuda para não passar pela mesma dificuldade” (sic). O proprietário da Rede D ainda explica que: “[...] porque daqui a pouco aquele colega teu já passou esse problema e irá te explicar o que ocorreu e tu não precisa incorrer no mesmo erro, então a informação é fundamental em qualquer setor” (sic). O empreendedor fala uma outra vantagem que é “[...] depois nós fizemos um trabalho compartilhado de mídia, temos uma agência de propaganda que faz o trabalho para a rede, e todo esse trabalho que é feito para a rede pode replicar para cada associado” (sic). O associado diz ainda que “[...] nós temos um prédio próprio, temos uma secretária executiva que está lá diariamente de segunda à sexta, ouvindo e acompanhando a situação de cada associado e repassando aquela decisão que a gente define em reuniões de diretoria ou nas assembleias”. Outro benefício que o proprietário relata é “[...] a compra, a gente trabalha com as principais empresas, com um trabalho diferenciado do que se eu fosse sozinho, no caso, né? É uma grande vantagem, porque imagina eu com a minha pequena ‘lojinha’ não teria a força que tenho hoje” (sic). A Rede D finaliza com as vantagens dizendo que “[...] sem essas cento e trinta e seis lojas, não conseguiria comprar marcas conceituadas [pois],

quando tu estás dentro de uma associação, o tratamento é bem diferente, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte”. A Rede E relata que “[...] o fato de participar da Rede de Cooperação oportuniza, além de beneficiar a troca de experiências, ganhos de escala na operação das atividades, uma rede pode definir o seu modelo de negócio, treinamento e atuação no mercado que individualmente as lojas não conseguem”. A Rede E segue falando que “[...] além, é claro, de uma atuação em bloco, junto a fornecedores, com maiores negociações”. Os franqueados e associados colocam muitas vantagens e benefícios para as suas redes participativas, esclarecendo muitas dúvidas que porventura na fundamentação teórica não tenha sido elencadas.

Quando indagados sobre as principais dificuldades ou limitações de participar de uma das redes estudadas, a proprietária da Franquia A relata que “[...] há uma responsabilidade de seguir o padrão da franquia o que, por vezes, cria certas dificuldades”. Já a Rede A fala que “como é uma rede, muitas vezes existem discordâncias, mas a troca de ideias ajuda também a chegar a um bem comum”. Tais afirmações confirmam o conceito de Hermes, Resende e Andrade Júnior (2013), que dizem que a falta de administração causa conflitos internos à rede, capacidades de administrar diferentes, expectativas e interesses das empresas em relação à rede, tendo assim, o aumento de competitividade que pode ser uma dificuldade. A Franquia B expõe que “[...] não poder abrir ou fechar seu estabelecimento como e quando quiser. Tens que responder aos parceiros” (assim, a franqueada refere-se a sua franqueadora), colocando como uma limitação. A Rede B relata que: “[...] no caso de mudanças de layout ou de reformas, ficamos sempre amarrados a fazer tudo dentro dos padrões estabelecidos para todos”. O empreendedor da Rede B continua, dizendo que “[...] muitas vezes, são padrões de valor monetário mais alto em relação a outras opções fora da rede e isso impõe certas dificuldades o que, para mim, é uma limitação”. “[...] Realidades diferentes conforme localização das lojas”, essa é a limitação dita pela empreendedora da Rede C.

Segundo o proprietário da Rede D, as dificuldades e limitações de estar na Rede de cooperação “[...] é quando tem um associado que não se encaixa no perfil de associativismo, ele quer somente usar os benefícios, mas não contribui, o que acaba prejudicando”. A Rede D prossegue dizendo que “[...] a dificuldade que a gente tem é pela convenção para afastar esse associado, [pois] precisa passar por um código de ética, pela diretoria, votação, a democracia prejudica um pouco para

solucionar o problema. No meu entendimento, esse é o maior problema, ou seja, o associado que não agrega”. A gestora da Franquia C já cita algumas desvantagens um pouco maiores, que “[...] seria o custo para iniciar o negócio, como por exemplo o pagamento de taxas, que é bem variado dependendo do negócio escolhido e o pagamento de *royalties* para o franqueador sobre os ganhos”. E continua dizendo que “[...] outra limitação é a autonomia e a criatividade do empreendedor, há pouco espaço para inovação dentro do negócio, também há o risco do mercado, assim, se o franqueador não é um bom administrador, o franqueado perde também” (Franquia C). A administradora da Franquia D relata apenas uma dificuldade como principal, sendo “[...] a pouca flexibilidade”. Para a Franquia E, “[...] as limitações são as necessidades de seguir sempre uma linha pré-aprovada, não se pode vender, por exemplo, um produto que não seja homologado pela franqueadora. Outra é o custo dos royalties, sistemas, marketing da marca, acaba ficando um tanto mais caro do que se tivesse uma marca própria”.

As dificuldades, segundo a Rede E, “[...] podem ser maiores pelo fato de as empresas resistirem mudar o seu jeito de fazer as coisas”. Explica o empreendedor da Rede E que “[...] fazer parte de Rede de Cooperação significa como adquirir um pacote, digamos que nem tudo fica como estava e é natural, pois temos que acomodar empresas distintas em diferentes estágios organizacionais”. E finaliza dizendo que “[...] talvez, devido a isso, ocorra alguma perda de liberdade, mas acredito que isso não seja tão relevante, pois quem não está satisfeito, pode pedir para sair”. Nesse sentido, verifica-se uma pequena dificuldade de aceitação de liberdade, assim, o dono da empresa precisa aprender a tornar a organização menos liberal.

No momento em que foram indagados a comentar sobre o que as redes facilitam na realização de ações conjuntas para conseguir alcançar seus objetivos organizacionais e diante disso, se as ações conjuntas das redes configuram-se, aparentemente, como uma dificuldade ou vantagem, a empreendedora da Franquia A relata que “[...] considero uma vantagem para o aprendizado da administração, principalmente pelo fato de ser o primeiro empreendimento”. Segundo a Rede A, “[...] com certeza é um benefício, pois dá a oportunidade de pequenas empresas se manterem competitivas no mercado frente a grandes redes”. A Franquia B diz que, “[...] a meu ver, é uma vantagem, porque a franquia sempre te mostra as oportunidades do negócio e as ferramentas para alcançar e desenvolver os objetivos”. Tais afirmativas corroboram com o ponto de vista dos autores Balestrin, Verschoore e

Reyes Junior (2010), que explicam que também proporcionam benefícios para as empresas associadas, como melhorias nas condições de negociação, compartilhamento de ideias, aprendizagem, ganhos de credibilidade, abertura de novos mercados, além da possibilidade de parcerias com outras empresas e instituições. “[...] É vantagem, no meu caso, pois tem o setor de marketing, marca própria, todos trabalhando em prol da rede (Rede B)”. A Rede C concorda também dizendo ser uma “[...] vantagem, principalmente pela troca de informações”. O empreendedor explica que “[...] quem está no comércio sempre tem dificuldades, mas fazem parte, né? No dia a dia e ainda com o auxílio da associação, acho mais fácil. [...] No meu caso, participo desde a constituição, então as coisas tornam-se mais fáceis” (sic). “Para mim, é mais como vantagem, pois pode-se dizer que tem o ganho de escala, oferecendo melhores condições de compra” (Franquia C).

Segundo o gestor da Rede E, “[...] as ações conjuntas existem para que todos associados possam obter ganhos. As redes existem também para que os resultados sejam percebidos ao público consumidor, que é a sua razão de existir”. O gestor da Rede E continua, dizendo que, “[...] na prática, as redes são como grandes empresas, a associação é livre, mas todos precisam saber que, ao fazer parte de uma rede, precisam entender os seus objetivos e suas ações conjuntas”. E, de acordo com Franquia D, “[...] sempre tem a troca de experiências tanto de sucesso como as de insucessos e poder contar com este apoio sempre ajuda, podendo assim tomar decisões com menor risco financeiro até, né? [...] Então, podemos tirar sim vantagens nessas trocas de experiências” (sic). A Franquia E afirma que “[...] acredito que sim, isso é uma das vantagens em ter uma franquia, justamente por participarmos de ações conjuntas, mas, em contrapartida, tem os pontos negativos também, como, por exemplo, você querer exercer algo diferente e não ser aprovado”. A empreendedora da Franquia E finaliza dizendo que “[...] então, no modelo de franquias, existem pontos positivos e negativos e cabe a nós ir mediando entre eles”. A troca de experiência sem dúvidas é um dos principais motivos da ação conjunta das redes associativas e franqueadas, aparenta ter mais segurança por parte do empreendedor.

Seguindo com o roteiro da entrevista, questionou-se o que foi levado em consideração na tomada de decisão de ingressar em um dos modelos de negócios estudados neste artigo. “[...] Como foi meu primeiro empreendimento, optei por uma franquia, pois tive bastante ajuda no aprendizado em relação à organização e administração da franqueadora” (Franquia A). “[...] A oportunidade de crescimento, de

estar mais competitivo no mercado, de ter acesso a melhores negociações”, afirma a gestora da Rede A. “[...] Sou franqueada há 34 anos, quando nem tínhamos contrato de franquia, praticamente cresci com o negócio. Na época, tinha outro negócio e o que me atraiu foi a novidade e a facilidade de trabalhar com o ramo de perfumaria. Sabia então que a venda seria garantida”, diz a proprietária da Franquia B. O empreendedor da Rede B contou que “[...] já era funcionário de uma loja da rede cooperada, assim, ficou mais fácil tomar a decisão para adquirir o negócio”. “[...] Quando compramos a loja, já fazia parte da rede” (Rede C). Já a Rede D conta que, “[...] quando a rede surgiu, deve estar fazendo uns 18 ou 19 anos, não lembro exatamente a data, mas o que me levou a participar foi o convite que recebi de uma pessoa que já participava de uma rede que era a pioneira”. O gestor da Rede D destaca ainda: “[...] e como era do meio do calçado, ele achou interessante criar uma associação de lojistas no ramo do calçado, dentro desta área que trabalhamos hoje, e eu fui procurado e a gente sempre precisa ver o que tem do outro lado e foi o que fiz”, e prossegue dizendo que “[...] comecei a ir em algumas reuniões, o grupo inicial era composto por umas 14 pessoas com o apoio da Feevale e do governo do estado que patrocinava, e ali começamos a conversar e criar as normas, plataformas e objetivos ver como poderia dar certo essa associação. E achei muito interessante e estamos aí até hoje” (Rede D). A resposta obtida pelo Gestor D sustenta o que Fagundes (2015) cita quando diz que o programa Redes de Cooperação foi criado durante a gestão do Governador Olívio Dutra, no Rio Grande do Sul, no ano 2000, com a finalidade de aumentar o desenvolvimento regional, juntando a participação das microempresas, governo e universidades. Para a empreendedora da Franquia C, a decisão foi “[...] no nosso caso, foi já estar envolvido há mais de dez anos com empresa e funcionários, conhecer bem o negócio e ter a coragem de iniciar”. O sócio da Rede E considera “[...] os ganhos organizacionais, treinamento, a troca de experiências e a relevância no mercado”. A Franquia D cita que “[...] iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome ou marca já conhecida no mercado é um grande diferencial, isso contou na minha decisão”. A Franquia E destacou que “[...] eu gosto muito dos produtos da marca, já era cliente, então juntei isso ao meu gosto pessoal pela alimentação saudável e estilo de vida”.

Para a empreendedora da Franquia A, quando interrogada de quais as principais exigências para ingressar na organização, ela respondeu que “[...] o Capital de giro precisa ser bom, ter bom conhecimento do produto e a localização do negócio

precisa ser adequada, essas são as exigências que lembro”. Rede B respondeu que “[...] ter no mínimo dois anos de existência de empresa, o que era o nosso caso, e ter um faturamento mínimo estipulado pela Rede”. Já a empreendedora da Franquia B relata que “[...] não saberia responder claramente, pois sou franqueada há muito tempo”. “[...] No meu caso, pagar três meses de mensalidade adiantada” (Rede B). “[...] Ser do ramo de Papelaria há mais de 5 anos e não ter outra papelaria da mesma rede na mesma cidade” (Rede C). Sendo assim, os empreendedores afirmam que poderá ocorrer o descumprimento das normas do contrato, caso as expectativas não forem atendidas, segundo Oliveira e Scarinci (2018).

Prosseguindo com a pergunta sobre as exigências para entrar nas redes, o proprietário da Rede D fala que “[...] a primeira exigência é que as empresas precisam ser idôneas. A empresa, para participar da rede, não pode ter débitos com governo nem fornecedores e ser idônea em todos os sentidos”. “[...] Também não pode ser uma empresa que começou ontem, precisa de um período de atividade neste ramo, daí ela tendo um período, tem um histórico de comportamento bom”. O empreendedor da Rede D ainda fala que “[...] qualquer sócio de uma empresa associada que tiver problemas será excluído, porque a gente faz negócios com empresas de grande porte, então, está interligado com os demais associados”. A franqueada da Franquia A menciona que as exigências principais são que “[...] os produtos e serviços precisam ser os mesmos nos mais distantes lugares, precisa seguir e preservar as regras do sistema, investir e sempre reinvestir no negócio e assegurar a gestão com pessoal qualificado e com o perfil adequado”. Para a Rede E, “[...] o tamanho da empresa, o histórico e a conduta empresarial, o interesse de compartilhar as experiências entre os associados junto com o espírito associativo e a disposição de tomar decisões em conjuntos e segui-las”. As exigências, segundo a Franquia D, são, “[...] em primeiro lugar, aceitar as regras da franquia, com cursos para entender todos os processos e ficar consciente que devemos seguir os padrões, caso contrário seremos penalizados. E depois é o pagamento pelo nome da marca”. Franquia E ressalta “[...] a idoneidade por parte do franqueado e o capital para a abertura do negócio, além de se manter presente sempre na organização”. Provavelmente as exigências das Franquias e das Redes de Cooperação não se resumem exclusivamente a essas que os entrevistados resumiram, no entanto, as consideráveis foram as colocadas por eles e pelos autores na fundamentação teórica.

Finalizando a entrevista, os respondentes foram questionados sobre, numa

escala de 1 a 10, se houvesse uma oportunidade de troca do modelo de negócio por algum outro existente, como enxergaria essa possibilidade? A Franquia A respondeu que “[...] no momento, não trocaria por uma Rede de Cooperação, mas talvez criaria uma marca própria no futuro”, atribuindo uma nota 9 para a franquia adquirida. A Rede B “[...] não trocaria, pois, para o ramo de supermercados, as redes são mais vantajosas” e conclui a entrevista com nota 10 para a Rede que participa. “[...] Eu dou nota 9 e não trocaria, pois é difícil de empreender em nosso país e ter uma franquia formatada, como no meu caso, é mais tranquilo (franquia B)”. Porém, a Rede B diz que “[...] sim, trocaria, minha nota é 8”. Para a Rede C, “[...] no momento não, nota 9”. A Rede D foi mais detalhista em responder sobre a rede inversa que trabalha e explica o motivo “[...] não, não porque hoje o que acontece com as franquias? As franquias talvez para quem não conhece o ramo sejam interessantes, elas vão te orientar, vão montar uma loja para ti e, como a rentabilidade anda muito apertada, é normal”. O gestor da Rede D prossegue dizendo que, “[...] mas quem ganha é o dono da franquia, sobra muito pouco para os franqueados, então jamais eu entraria em uma franquia não somente na de calçado, mais em qualquer outro setor em que eu não tivesse conhecimento”. “[...] A franquia tem o dono, né? E a associação não tem dono, todos nós somos os donos” (sic) finaliza, assim, o gestor da Rede D sobre a troca de redes como o exemplo a franquias e referente à nota para a rede de cooperação que ele trabalha há muitos anos “[...] hoje eu daria da maneira que a gente está trabalhando uma nota 9, não vou dar 10 porque não é uma coisa perfeita e não existe perfeição em nada, então, dentro do que a gente se propôs, a gente está conseguindo” (sic). A empreendedora da Franquia C diz que “[...] acredito que hoje não”, não trocaria a sua franquia por uma Rede de Cooperação, pontuando a franquia trabalhada com a nota 8. A Rede E “[...] não trocaria a participação de uma Rede de Cooperação, ela é muito mais efetiva e estimulante”. A nota da Rede E foi “[...] nove, qualquer empreendimento com coparticipação, seja de Rede ou Franquia, envolve disposição do empresário de tomar decisões em muitas variáveis. No entanto, é estimulante do ponto de vista empresarial, pois abre um leque mais significativo de opções, nota 9 portanto”. A Franquia D também “[...] não trocaria, nota oito.”

A Franquia E sobre a troca de empreendimento responde: “[...] eu acredito que, se eu tivesse oportunidade, talvez poderia pensar em trocar de franquia para empresa própria”. E prossegue a Franquia E, dizendo que “[...] hoje eu não consigo avaliar isso muito bem, pois, devido à pandemia, tivemos muitas perdas, acabei dissolvendo uma

sociedade e então segui sozinha, ainda não consegui me estabilizar cem por cento, mas estou no caminho”. A Franquia E continua, dizendo que “[...] então eu diria 5, mas talvez daqui há alguns meses eu possa dizer 8, 9, 10 ou ainda menos que 5, precisaria avaliar mais um pouco”. No fim da entrevista, pode-se perceber que os empreendedores das organizações entrevistados tiveram total disponibilidade para responder aos questionamentos, explicando o quão satisfeitos ou não estão com seus empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, observou-se que as Redes de Cooperação e as Redes de Franquias estão ganhando influência no Vale do Paranhana-RS nos últimos anos. Das organizações entrevistadas, apenas quatro tinham menos de dez anos no comércio. O objetivo principal desta pesquisa foi o de realizar um estudo que mostrasse as vantagens, desvantagens e os fatores que influenciaram para a escolha do investimento empreendido.

O primeiro objetivo específico, de acordo com as dez entrevistas feitas com os empreendedores das redes escolhidas, constatou-se que existem mais benefícios do que desvantagens. Sendo assim, o que foi relatado pela maioria dos gestores das franquias é o treinamento para a sua equipe e a ajuda com o sistema. Para os gestores das Redes de Cooperação, uma das vantagens fundamentais mencionadas é a compra com os fornecedores de grande porte, dando benefícios para as suas lojas. Diante disso, verificou-se que, na própria visão dos entrevistados, de acordo com os modelos de organização em rede têm extrema relevância para os pequenos negócios terem forças para superar e atingir seu público principal, aumentar o volume de compras e ter mais trocas de experiências entre os associados e os franqueados. A cooperação entre as redes é um ponto positivo para as Redes de Cooperação e para as Franquias.

Apesar de terem muitos ganhos com as Redes de Cooperação e as Franquias, as desvantagens ditas pelos entrevistados confirmam o que os autores relatam no referencial teórico descrito nesta pesquisa. Para as Franquias, a falta de autonomia de escolha dentro da sua própria organização traz limitações para os empreendedores que, mesmo havendo ideias e sugestões de inovações para a sua empresa, precisam limitarem-se e se adequarem com a franqueadora. Já para as Redes de Cooperação, a falta de liderança faz com que isso seja o problema mais apontado pelos

entrevistados, pois eles precisam seguir um padrão determinado pela associação, porém, conforme acontecem as reuniões, esses padrões podem ser diferentes para cada região.

Percebeu-se quanto ao segundo objetivo específico que os critérios que levam os empreendedores a decidirem pela participação em uma Rede de Cooperação ou tornar-se um Franqueado não se teve um objetivo característico, como por exemplo uma pesquisa de campo, e sim pela ocasião que estava posicionada a empresa ou o empreendedor inicial. Os motivos foram múltiplos e, entre eles, alguns empreendedores iniciaram com as redes, correndo o risco de o negócio dar certo ou não, outros escolheram fazer parte dela após terem o nome já consolidado no mercado.

Outro elemento da pesquisa são as exigências para ingressar nos modelos de negócios estudados. Constatou-se que a rede de associação, por mais que não precise especificamente de um contrato nem pagamento de taxas e *royalties*, o novo empreendedor da associação precisa ter a credibilidade, já que não é permitido ter nenhuma dívida ou problema judicial para ser um integrante da Rede, pois é dessa forma que as redes operam, não se aceitando uma Rede de Cooperação incorreta. Nas exigências das *Franchising*, o padrão é diferente, o ingresso torna-se mais difícil, pois a quantidade de estoque para iniciar o negócio não tem flexibilidade, o que, por vezes, acaba inviabilizando a participação de alguns empreendedores.

Os entrevistados apontaram que a grande maioria está satisfeita com a marca que está trabalhando e, perante isso, apenas uma empreendedora trocaria por outro modelo de negócio. Mesmo assim, ela atribuiu uma nota alta para a Rede de associativismo a que pertence. Outra empreendedora disse que trocaria a modalidade por uma marca própria, explicando que, no momento, não está satisfeita com a Franquia adquirida e os demais gestores qualificaram notas boas para as Redes trabalhadas também.

Portanto, pode-se dizer que os objetivos apresentados foram atingidos, possibilitou contribuir em clarificar a relevância nas vantagens, desvantagens e no fator de decisão de investimento na Rede. As entrevistas foram de total relevância para o esclarecimento do assunto pesquisado. Considerando-se relevante este estudo, espera-se que não se finalize nesta pesquisa. Sugere-se aos estudos porvir ouvirem outros profissionais da área, podendo assim inclusive servir de subsídio para novos empresários que queiram trabalhar com esses dois modelos de negócios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Giovana Goretti Feijó de; SILVEIRA, Rogério Leandro Lima de. Redes de cooperação e dinâmica territorial: uma análise da associação rede casanova. XVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL – ENANPUR. 6. Belo Horizonte. **Anais Enanpur**. Belo Horizonte: Enanpur, 2015. Disponível em: <<http://anais.anpur.org.br/index.php/anaisenanpur/article/view/2320/2299>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

ANDRADE, Marcos Antonio Ribeiro; YOKOI, Jenifer de Oliveira; NASCIMENTO, Carina Araujo do. Um estudo em franquias do setor de alimentação no Brasil e os conflitos intrínsecos da Relação franqueador franqueado. **Revista da Faculdade Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 6, n. 1, jan./jun., 2015. Disponível em: <<http://viannasapiens.com.br/revista/article/view/164/149>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Franquias Brasileiras**. 2020. Disponível em: <https://www.abf.com.br/?gclid=EAlalQobChMI9uKYodz66AlViguRCh38wA7EEAAYASAAEgJ38vD_BwE>. Acesso em: 10 mar. 2020.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n.3, p. 458-477, mai./jun., 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2020.

BOMENY, Ricardo. **ABF fala sobre as novidades da maior feira de franquias do mundo**. 2012. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/ricardo-bomeny-4/>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

BORCELLOS, Paulo *et al.* Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicascos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 4, p. 49-57, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539136006.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.966, de dezembro de 2019. **Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art9>. Acesso em: 09 abr. 2020.

CASTILHO, Jorge Bitencourt; ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves de. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. **Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 10, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/97/162>>. Acesso em 19 set. 2020.

COELHO, Diego Bandido. Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 17, n. 1, jan./fev., 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552013000100008&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 02 abr. 2020.

FAGUNDES, Dorneles Sita. **Redes de Cooperação de Pequenas e Micro empresas no Rio Grande do Sul: Vantagens e Limitações – O Caso Rede Mundi**. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Faculdades Integradas de Taquara, Taquara, 2015. Disponível em: <<https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/Dorneles%20Fagundes.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2020.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UFC, 2002.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Maurício; LEDUR, Patrícia. Franquias como apoio às estratégias de marketing e de competitividade: um estudo de caso na empresa Dumond.

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n. 33, p. 127-156, jan./jun., 2011. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/viewFile/1783/1405>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

GAMEIRO, Paulo Alexandre Dias. **As organizações em redes**. 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos da pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOOGLE TRADUTOR. **Know how**. 2020. Disponível em: <https://translate.google.com/?rlz=1C1GCEU_pt-BRBR820BR821&um=1&ie=UTF-8&hl=pt&client=tw-ob#view=home&op=translate&sl=en&tl=pt&text=Know%20how>. Acesso em: 20 abr. 2020.

_____. **Supply chain management**. 2020. Disponível em: <https://translate.google.com/?rlz=1C1GCEU_pt-BRBR820BR821&um=1&ie=UTF-8&hl=pt&client=tw-ob#en/pt/supply+chain+management>. Acesso em: 20 abr. 2020.

HENRIQUES, Suzana. **Amostragem**. 2012. Acesso em: 09 nov. 2020. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4861/3/Amostragem_SH-2012.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

HERMES, Rodolfo Reinaldo; RESENDE, Luis Mauricio; ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo. Análise coopetitiva – um modelo para redes horizontais em empresas. **Revista Brasileira de Gestão e desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 65-95, mai./ago., 2013.

Disponível em: <<https://rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1021/330>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

LEPRE, Thais Rubia Ferreira; NASCIMENTO, Ana Carolina de Souza Teles do; NUNES, Gabrielle Pereira. Franquia e microfranquia: vantagens e desvantagens de se investir nestes modelos de negócio. **South American Development Society Journal**, [online], v. 3, n. 7, 2017. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/issue/view/7>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

LIMA JÚNIOR, Aloísio Soares de Lima; LUNA, Rosemar Martins; SOUSA, Ana Rosa de. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, v.11, n.1, p. 94-112, fev./abr., 2012. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747527006.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

LISBOA, Erika; NOGUEIRA, Lucas. Franquia ou negócio independente: qual a melhor forma de empreender?. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, [online], v. 4, n. 3, p. 3469-91, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/download/2494/2221/>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

MACHADO, Gabriel. **Contrato de franquia**: traçando um paralelo entre franqueado e franqueador. 2012. 44 f. Monografia (Graduação em Direito) - DECJS – Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Três Passo, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2180/TC%20-%20GABRIEL%20MACHADO%5B1%5D.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MAIA, Fabrício Simplício *et al.* Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 13, n. 2, maio./ago., 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000200012>. Acesso em: 09 abr. 2020.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 2006. Disponível em: <<http://www.editoranobel.com.br/arquivos/2008173.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

MAZZOTI, Alda Judithi Alves. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**,

[*online*], v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MIGUELETTO; Danielle Costa Reis. **Organizações em Rede**. 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3566/DanielleMiguellet.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2020.

OLAVE, Maria Elena Léon; AMATO NETO, João Amado. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. *Gestão & Produção*, [*online*], v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

OLIVEIRA, Julio Cesar de; SCARINCI, Rodrigo Drebes. Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017. 2018. **Revista do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 47, p. 131-144, jan./jun. 2018. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/12149/7561>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

PADILHA, Ana Claudia Machado *et al.* Estratégia de franchising: as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 17, n. 2, p. 85-98, 2010. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/542/534>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de desenvolvimento econômico e turismo. **Redes de cooperação**. 2020. Disponível em: <<https://sedetur.rs.gov.br/redes-de-cooperacao>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

ROMITO, Fábio; ROMITO, Fátima Guardani; NANI, Catarina Lopes de. Vantagens e desvantagens do sistema de franquias no varejo de vestuário. XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. 27. Foz do Iguaçu. **Anais ENEGEP**. Foz do Iguaçu: Abepro, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630467_9542.pdf>. Acesso em: 15 de abr. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Como funciona o sistema de Franquias**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SILVA, Bianca Maria de. **Monitoramento e incentivos em redes de franquias**

Brasileiras. 2015. 202 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-17122015-110804/publico/BiancaMSilva_Corrigida.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2020.

TÁLAMO, José Roberto; CARVALHO, Marly Monteiro de. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a09v17n4>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Rev. adm. contemp.**, [online], 2008, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552008000400008&script=sci_arttext>. Acesso em: 08 abr. 2020.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio *et al.* A visão dos estudantes universitários e administração sobre empreendedorismo: comparações entre o Estudo GUESSS Brasil 2011 com o levantamento realizado na Universidade Estadual de Londrina-PR. **Rev. Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres.**, São Paulo, v. 3, n. 3, 2014. Disponível em: <<https://regepe.org.br/regepe/article/view/114/pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2020.

WITTMANN, Milton Luiz; DOTTO, Dalva Righi; WEBNER, Douglas. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 160 - 180, jan./abr. 2008. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/645>>. Acesso em: 14 abr. 2020.