

FRANCHISING COMO OPÇÃO DE INVESTIMENTO NA ATUAL CONJUNTURA DO PAÍS: UM ESTUDO DE CASO DA FRANQUEADORA DE CALÇADOS FEMININOS DO MUNICÍPIO DE CAMPO BOM – RS

FRANCHISING AS AN INVESTMENT OPTION IN THE CURRENT COUNTRY SETTING: A CASE STUDY OF THE FEMININE FOOTWEAR FRANCHISER OF THE MUNICIPALITY OF CAMPO BOM – RS

Ana Paula Schuch¹
José Eduardo Zdanowicz²

RESUMO

O crescimento do *franchising* e o seu caráter inovador apontam para uma tendência de mercado cada vez mais competitiva, em que empreendedores, atentos à realidade atual, procuram alternativas de investimento seguras. O artigo tem como objetivo geral relacionar as razões que elegem o *franchising* ser uma boa opção de investimento na atual conjuntura do país. Para fundamentar as análises realizou-se um eficiente levantamento bibliográfico, visando auxiliar na avaliação dos resultados. Assim, foi possível evidenciar os aspectos relevantes do estudo de caso, ou seja, os franqueados estão atentos e conscientes às qualidades contidas para um modelo de “negócio formatado” em relação a outros. Conclui-se que a operação é bem-sucedida em todos os aspectos e os franqueados sobrevalorizam os serviços prestados pela franqueadora e mantém uma ótima relação com ela, visando atingir o objetivo comum: o sucesso do negócio e o contínuo crescimento da marca franqueada no mercado.

Palavras-Chave: Conjuntura. *Franchising*. Investimento.

ABSTRACT

The growth of franchising and its innovative character point to an increasingly competitive market trend, in which entrepreneurs, attentive to the current reality, look for safe investment alternatives. The article has as general objective to relate the reasons that elect franchising to be a good investment option in the current conjuncture of the country. In order to base the analysis there was an efficient bibliographical survey, aiming to aid in the evaluation of the results. Thus, it was possible to highlight the relevant aspects of the case study, that is, the franchisees are attentive and aware of the qualities contained for a "formatted business" model in relation to others. It is concluded that the operation is successful in all aspects and the franchisees overvalue the services provided by the franchisor and maintain an excellent relation with it, aiming to achieve the common goal: business success and the continuous growth of the franchise brand in the market.

Keywords: Conjecture. *Franchising*. Investment.

¹ Acadêmica do MBA em Controladoria e Finanças das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT - Taquara/RS. ana.schuch@outlook.com.

² Doutor pela Universidade de León - Espanha, Professor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT e UFRGS. profeduardoz@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Ao se analisar o contexto da economia nacional nos últimos tempos, percebe-se um cenário desafiador para os agentes econômicos e para a sociedade. Todavia, é possível utilizar-se de ferramentas diferenciadas para ganhar espaço no mercado. Como exemplo, o *franchising* vem aumentando sua participação, em termos de *market share*, recebendo ampla atenção de investidores, de empresários e da mídia. O sistema de franquias constitui-se um grande potencial mercadológico, contribuindo com mudanças positivas nos índices de geração de empregos formais e de renda para uma parcela expressiva da população, fomentando o desenvolvimento do país.

As redes de franquias costumam dar oportunidades ao primeiro emprego, além de investirem em programas de treinamento e capacitação profissional, primando pela excelência na prestação dos serviços, assim como nos produtos que entregam à sociedade. Nesse sentido, fica evidente a relevância econômica e social do tema.

Ademais, o *franchising* consolidou-se como uma das principais alternativas de investimento no Brasil, unindo a vontade do trabalhador que não quer ser empregado com a do empreendedor que deseja ter o seu negócio. A alternativa de investimento proporciona respaldo, orientação e suporte que são concedidos pela empresa franqueadora, pois possui equipe capacitada à disposição do franqueado durante todo o processo.

A autora do artigo atua na área de expansão de *franchise* de uma franqueadora de calçados femininos no município de Campo Bom - RS. A experiência despertou o interesse pelo tema, que é objeto de estudo desta análise, bem como a obtenção de informações e dados, viabilizando a elaboração do trabalho.

Observa-se que o sistema de franquias tem se mantido resistente, a despeito do negativo contexto econômico enfrentado pelo país. Assim, perante um mercado que se mostra altamente competitivo, o problema de pesquisa relaciona os dados disponíveis e a vivência da autora no universo das franquias. Nestes termos, faz-se o seguinte questionamento: Quais são as razões que elegem a *franchising* ser uma boa opção de investimento aos empreendedores na atual conjuntura?

Justifica-se a escolha do tema, em termos profissionais, à oportunidade de observar que a franqueadora continua expandindo por estar entre as opções de

investimento dos empreendedores, apesar da atual conjuntura. Acresce-se o ensejo de desenvolvimento acadêmico e profissional da autora.

A escolha do tema promoveu maior entendimento sobre a força do sistema de franquias como opção de investimento e ficou perceptível sobre a relevância em fortalecer as relações com os franqueados, aumentando as chances de sucesso do negócio. Com o estudo, pretende-se propor melhorias, visando alavancar os resultados da empresa franqueadora e dos franqueados. Neste sentido, espera-se que os resultados gerados sirvam de instrumento ao se analisar o seu sistema de franquias em relação às razões que atraíam novos investidores para a expansão da rede, e que a franqueadora fortaleça as relações com os franqueados.

Diante da contraposição entre o atual cenário econômico do Brasil e o crescimento do sistema de franquias como um propulsor da economia, definiu-se como objetivo geral: relacionar as razões que elegem o *franchising* ser uma boa opção de investimento aos empreendedores na atual conjuntura do país. Isso torna o tema *franchising* ser motivador aos empreendedores que desejam abrir um negócio com segurança e aos franqueadores que desejam captar novos investidores para sua rede.

A partir do objetivo geral, buscou-se, através dos objetivos específicos: identificar os pontos fortes e fracos do sistema de franquia da franqueadora em estudo; analisar como a franqueadora fortalece as suas relações com os franqueados; investigar os motivos que levaram os franqueados a optarem por essa alternativa de investimento.

O referencial teórico trata sobre *franchising*, onde Guetta (2013) define as principais nomenclaturas utilizadas, referentes ao tema central do trabalho. Na sequência, aborda-se a origem do *franchising* no Brasil e no mundo, segundo Cherto e Rizzo (1994) e Mendelsohn (1994), em função da atuação dos autores no que se refere ao tema. Discorre-se, em seguida, sobre os impactos do *franchising* na economia, a partir de informações do site da Associação Brasileira de *Franchising* - ABF.

A seguir, aprofundam-se os temas pertinentes ao desenvolvimento do trabalho, como: as principais características do sistema de franquias e o fortalecimento da relação com franqueados através da franqueadora. Mauro (1994) e Leite (1991) contextualizam as vantagens do *franchising* como uma opção de investimento,

evidenciando a relevância de adquirir um negócio formatado. Autores como Plá (2001) e Schneider *et al.* (1991) destacam a importância da relação de parceria entre franqueador e franqueado. Mauro (1994) e Haddow (2013) apresentam uma abordagem geral sobre a conjuntura econômica, enquanto a revista digital Exame (2017) destaca maior direcionamento ao atual cenário enfrentado pelo país.

Para explicar como o artigo científico foi elaborado e os métodos adotados, descreve-se, a seguir, a metodologia. O método utilizado foi o estudo de caso, conforme Gil (2002), ele se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu conhecimento amplo e detalhado.

Assim, foi realizada uma pesquisa quantitativa, a partir da aplicação de um questionário de perguntas fechadas junto aos franqueados selecionados pela autora do artigo, que considerou como universo a rede de franquias da empresa franqueadora, objeto do estudo. Segundo Creswell (2010), o método quantitativo, por meio de um conjunto de variáveis controladas ou pela análise estatística, proporciona medidas ou observações para a testagem de uma teoria. Os objetivos resultam de observações e de medidas empíricas, permitindo que através da validade e da confiabilidade das pontuações nos instrumentos, conduza a interpretações significativas dos dados.

A amostra foi não probabilística, composta por um grupo de sessenta e sete franqueados da rede, sendo que como critério de escolha da amostra, considerou-se os empreendedores que decidiram investir em unidades franqueadas no período de janeiro a outubro de 2017, em que houve instabilidade econômica no país. De acordo com Silva (2009), a amostragem não probabilística envolve a não aleatoriedade na seleção dos elementos da amostra.

Com a intenção de proporcionar maior familiaridade com o problema, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e, na maioria dos casos, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimule a compreensão do estudo. Quanto aos procedimentos técnicos para elaboração do artigo, foi realizado um levantamento bibliográfico em livros que tratam o tema objeto do estudo. O instrumento de pesquisa foi um

questionário fechado estruturado, elaborado pela pesquisadora, composto por dez questões de teor quantitativo, enviado por e-mail aos franqueados.

Para a interpretação dos dados utilizou-se da Escala Likert, a qual propõe uma escala de pontos, em que os participantes informaram o seu nível de aquiescência com as afirmações, sendo cinco pontos o registro de total concordância, três pontos o registro da manifestação de situação de indiferença e um ponto, total discordância. A técnica de análise deu-se através de estatística descritiva, que, para Ludwig (2009), trata-se da coleta, organização, apresentação e caracterização de um conjunto de dados.

Em seguida, houve a análise de resultados da pesquisa com a interpretação do que foi observado. Por fim, apresentam-se as conclusões, que compreendem a proposta do artigo e sua relevância.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema *franchising* vem sendo abordado nos principais canais de comunicação da economia e entre os potenciais investidores do mundo dos negócios, como se observa no site da Revista Exame. O assunto “franquia” contém diversas terminologias, gerando, às vezes, dúvidas em relação ao significado dos termos utilizados. Assim, é importante apresentar o conceito de franquia, conforme a Lei nº 8.955/94:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, p. 1).

Guetta (2013) define as principais nomenclaturas utilizadas, referentes ao tema central do trabalho, a saber:

➤ *Franchising*: significa o sistema de franquias como um todo, ou seja, é o acordo comercial em que o franqueador concede ao franqueado uma franquia de sua operação;

- *Franchise* ou franquia: refere-se à loja ou ao estabelecimento físico que abriga o negócio ou também, ao conjunto de direitos e deveres que permite ao franqueado operar o negócio do franqueador;
- Franqueado: é quem compra uma franquia de uma empresa franqueadora;
- Franqueador: é quem concede ao franqueado uma franquia de sua operação.

Uma vez definidas as principais terminologias utilizadas no *franchising*, torna-se perceptível a essencialidade de conhecer as nomenclaturas, pois o conhecimento é vital aos interessados no tema. Afinal, quanto mais domínio há sobre o assunto, mais acessível transpõe-se o universo das franquias.

A prática do *franchising* teve seu início após a guerra civil nos Estados Unidos da América, quando a Singer, empresa de máquinas de costura, estruturou uma rede de revendedores, ou seja, ela concedeu franquias a comerciantes independentes que tinham o interesse em comercializar os seus produtos (MENDELSON, 1994; PAMPLONA, 1999).

Mauro (1994) explica que o fato ocorrido por volta de 1863, foi devido à dificuldade da Singer na divulgação de seu produto, que era novidade na época e exigia um estímulo à população para usá-lo. Além de fornecer a manutenção da máquina, por meio desses revendedores ou distribuidores exclusivos, a empresa alcançou o seu objetivo.

Segundo Mauro (1994), o crescimento do *franchising* ocorreu de fato no final da década de 1980. No Brasil, a expansão ocorreu a partir de 1987, quando os autores Cherto e Rizzo convenceram um grupo de empresários interessados no tema a unirem-se a eles para fundar a ABF (CHERTO; RIZZO, 1994).

Diferente da repercussão negativa que os acontecimentos econômicos e políticos do país têm causado, os efeitos positivos do *franchising* na economia são animadores para os agentes econômicos e sociedade em geral. De acordo com dados da ABF (2017), “[...] em 2017 o setor de *franchising* teve aumento de 6,8 % no faturamento do 2º trimestre, quando comparado com o mesmo período do ano passado”. A tendência é manter o crescimento positivo, seguindo a linha de estabilidade observada ao longo dos últimos anos.

Quanto à abertura de franquias, o resultado continua positivo em relação aos fechamentos, o que se traduz em aumento da eficiência das unidades em operação. No que tange à participação por região, a ABF (2017) revela que a tendência é o movimento de interiorização, observando o aumento da participação de franquias nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte. E, segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE o número de empregos diretos gerados pelo setor foi de 1.200.694 no primeiro semestre de 2017 (ABF, 2017).

O crescimento dessa forma de negócio vem sendo observado tanto no Brasil quanto em diversos países. Para Gigliotti (2012), parece sedutora a ideia de substituir o emprego ou a realização da vontade de ser empreendedor. Ao encontro da afirmativa, torna-se pertinente a seguinte citação:

O sonho do brasileiro, comprovado por meio de pesquisa realizada pela empresa Saldiva & Associados, no Rio de Janeiro e em São Paulo, é ter seu próprio negócio. Isso, em parte, deve-se ao nosso espírito empresarial e, em parte, à conjuntura econômica e política difícil em que vivemos, gerando a necessidade de segurança adicional, que pode ser obtida por meio de um negócio, talvez até paralelo ao trabalho, que nos gere uma segunda ou terceira fonte de renda (MAURO, 1994, p. 19).

De acordo com Mauro (1994), o *franchising* é um excelente investimento, pela boa rentabilidade e baixo risco apresentado desde o seu princípio e, umas das melhores opções de canal de distribuição de produtos e serviços. No entanto, segundo Pamplona (1999), mesmo que o negócio de franquias tenha se difundido rapidamente em todo o mundo como um instrumento multiplicador de sucesso tanto para franqueadores, quanto para franqueados, no Brasil, ainda há várias redes de franquias que se utilizam de especificações próprias que vão de encontro ao conceito ideal de negócio formatado.

Mendelsohn (1994) conceitua *franchising* como “negócio formatado”, ou seja, que envolve não apenas a exploração de produtos ou serviços identificados por uma marca, mas também a preparação do projeto, visando administrar o negócio de forma bem-sucedida em todos os seus aspectos. O autor afirma que o projeto deve ser preparado para reduzir riscos inerentes à abertura do novo negócio e levar em conta algumas premissas como:

➤ Treinamento no sistema de franquia e nos métodos que o franqueador desenvolve;

➤ Apresentação ao franqueado de todas as áreas relevantes do seu *know-how*, ou seja, de todos os aspectos necessários para o estabelecimento, administração e operação satisfatórias do negócio;

➤ Treinamento completo sobre todos os aspectos que abrangem o *merchandising* que se aplica ao negócio, assim como os seus princípios de administração, métodos operacionais e procedimentos contábeis;

➤ Além de toda assistência necessária para abertura da franquia.

Acresce-se que a comunicação eficiente da marca identifica o produto ou serviço, mas só é alcançada pelas organizações capazes de sustentar o seu posicionamento (PLÁ, 2001). O autor acrescenta que é imprescindível ao franqueador estar atento a todos os detalhes, pois são eles que, somados, assegurarão tanto o sucesso do franqueador, quanto do franqueado, fortalecendo a sua marca. Plá (2001) cita aspectos essenciais para manter a força da marca: escolha do franqueado certo, seleção do ponto ideal e produtos ou serviços na quantidade certa e com preços competitivos.

Schneider *et al.* (1991) destacam que além de toda a orientação, supervisão e treinamento, faz-se importante auxiliar na escolha do ponto comercial, garantindo aos franqueados exclusividade na utilização da marca, serviços e produtos.

Plá (2001) aponta que como todo o sistema de distribuição, o *franchising* apresenta vantagens e desvantagens para seus membros. Todavia, Mauro (1994) afirma que o sistema de franquias é um sucesso porque apresenta mais benefícios do que inconveniências. Além de proporcionar o fortalecimento da marca, o *franchising* propicia, devido ao maior número de lojas, a penetração e a lembrança da marca, tornando-o mais forte. O autor defende a ideia de que o sistema de franquias é para o franqueado como um grande recurso para enfrentar um mercado competitivo como o atual.

Leite (1991) apresenta diversas vantagens para o investidor que adota o *franchising* como forma de adquirir um negócio. Entre elas, cita: maior chance de sucesso, devido ao franqueador já possuir uma marca consagrada; plano de negócio, que é de total responsabilidade do franqueador; maior garantia de mercado, visto que o franqueado desfrutará de produtos e marcas já experimentados no mercado; economia de escala, por conta de que grande parte dos gastos, como propaganda e

publicidade, são divididos entre todos os franqueados da rede; maior lucratividade, em razão de uma série de benefícios como prazos de pagamentos elásticos, ganhando vantagem sobre o comerciante autônomo; equipes de profissionais dedicados à pesquisa de mercado e criação de novos produtos.

Destaca-se que o franqueado tem a vantagem de contar com o serviço de assistentes de campo para apoiá-lo na solução de qualquer problema que possa surgir ao longo da existência do negócio (MENDELSON, 1994). Ademais, o autor afirma que o franqueador prepara e facilita o caminho para o franqueado, que conta não só com um formato de negócio predeterminado e estabelecido, mas também com o suporte da organização franqueadora.

Schneider *et al.* (1991) destacam a importância da franquia de negócio formatado ou de terceira geração, que segundo os autores, representam o que há de mais avançado em *franchising*, ou seja, um sistema profissionalizado e padronizado. Faz-se importante aludir o conceito defendido por Leite (1991), de que, sob todos os enfoques, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado, e para os consumidores, uma marca forte é a melhor garantia de sucesso para um negócio, assim como para sustentá-lo. O conceito vai ao encontro do pensamento de Plá (2001), de que uma marca consolidada, é o pilar de uma organização bem-sucedida.

Assim, percebe-se o quanto é fundamental a relação entre franqueador e franqueado para o sucesso de ambas as partes. E isso envolve variáveis que vão desde a qualidade da estrutura transferida ao franqueado até a sua dedicação ao negócio. Para Mauro (1994) há um desempenho eminente das redes franqueadas, principalmente quando o franqueado é bem selecionado e quando o franqueador provê treinamento e supervisão apropriados. Segundo a concepção de Pamplona (1999), é indispensável toda a estrutura transferida aos franqueados por seus respectivos franqueadores, que pode levar pequenas empresas de uma rede de franquia a se tornarem grandes estruturas empresariais, com ampla probabilidade de êxito.

Nestes termos, é essencial atentar-se que franqueador e franqueado são responsáveis pelo sucesso do negócio e precisam estar unidos na resolução dos problemas. O mais comum, e que pode levar ao desentendimento entre as partes, é

a falta de assistência e o não acompanhamento de padrões que o franqueador deve seguir, sem abrir exceções (PLÁ, 2001).

Lopez e Vecchi (2000) acrescentam que a qualidade transmitida da franqueadora para o franqueado é tão indispensável quanto à qualidade dos produtos e serviços, ou seja, o conjunto de atitudes e valores que ela coloca à disposição do cliente ou do mercado, visando garantir a completa satisfação do consumidor final. É importante mencionar que o franqueador deve ver os franqueados como parceiros e que muitas decisões só poderão ser tomadas, havendo consenso entre as partes, fazendo com que cada ponto de venda, tenha um franqueado, dando o seu máximo para ter o retorno do capital investido e, conseqüentemente, garantindo o sucesso do negócio (SCHNEIDER *et al.*, 1991).

Conforme Mendelsohn (1994), o reconhecimento e a resposta à natureza mutável e evolutiva da relação entre as partes são elementos fundamentais para a competência do franqueador. Assim, o franqueado passa de iniciante para experiente no negócio, mas precisa continuar respeitando às orientações do franqueador que, em contrapartida, deve reconhecer a dedicação do franqueado ao desenvolvimento da franquia, incentivando suas ideias e tratando-o com respeito mútuo. Plá (2001, p. 136) acrescenta que:

[...] um representante do franqueador deve fazer visitas periódicas aos franqueados com o objetivo de checar a operação da franquia, avaliar o desempenho da equipe, desenvolver treinamentos e reciclagens, prestar informações e acompanhar possíveis problemas.

Ele afirma que o franqueador deve sempre orientar e respaldar um franqueado em dificuldades, ajudando a superar os momentos difíceis. Plá (2001) destaca a importância do treinamento, do projeto arquitetônico, financeiro, mercadológico e de operação, assistência pré-inaugural e supervisão de campo. Acresce que a falta de uma dessas características, pode fragilizar a relação entre franqueado e franqueador e desgastar a marca.

De acordo com Mendelsohn (1994), a relação transforma-se conforme o franqueado passa de iniciante, na forma de gerir a franquia, e de dependente, para um operador confiante e bem-sucedido. O autor afirma que há casos em que o

franqueado não é bem-sucedido. Nessa situação, pode se citar dificuldades por ele enfrentadas, que incluem:

- Fatores incontrolláveis, que fogem ao controle de ambas as partes, como a conjuntura econômica em geral;
- Algumas carências do franqueador, do seu sistema ou dos serviços de suporte;
- Algumas carências na atuação do franqueado ou na execução das lições aprendidas com o franqueador.

O bom franqueador deve colocar à disposição do franqueado todo o conhecimento e a experiência fundamentais desde a comercialização dos produtos até a sua instalação (MENDEZ; LEHNISCH, 1991). Ou seja, transmitir o seu *know-how* aos seus franqueados, por ele treinados, fazendo deles verdadeiros profissionais, tão preparados quanto seus concorrentes.

Para Schneider *et al.* (1991), o franqueador e o franqueado devem trabalhar como uma parceria de sócios, com o propósito de atingir o objetivo comum: o sucesso e o crescimento da marca franqueada no mercado. Assim, faz-se a seguinte citação: “Uma rede de franquia vive e respira graças a informações de todo tipo, bem como as trocas de conhecimento incessantes entre franqueador e franqueado, como uma forma de enriquecer essa experiência coletiva.” (MENDEZ; LEHNISCH, 1991, p. 25). Mauro (1994, p. 19) afirma que “[...] os indivíduos associam-se e utilizam as organizações para satisfazer as suas respectivas aspirações de segurança/realização”.

As informações podem circular por meio de boletins, reuniões, seminários e comissões de trabalho, ocasiões ideais para dividir experiências e oportunidades que possibilitam melhor assimilação pelo franqueador que, por sua vez, fará o conjunto da rede se beneficiar dela (MENDEZ; LEHNISCH, 1991). Plá (2001) destaca que a boa comunicação entre franqueador e franqueado é um dos elementos que determinam o bom funcionamento do sistema de franquias, a repetição e clareza das informações nunca serão excessivas e o franqueador deve encarar as sugestões e críticas dos franqueados como um estímulo ao crescimento da rede e sucesso da marca.

Além disso, o autor sustenta que franqueador e a equipe devem estar sempre ao dispor dos franqueados, seja por telefone, e-mail, etc., principalmente quando a

operação apresenta dificuldades, pois “[...] as maiores redes de franquias do mundo apresentam um crescimento constante e mantêm-se fortes nos seus mercados de atuação graças ao diálogo intenso com os seus franqueados.” (PLÁ, 2001, p. 106). Para que isso ocorra, é necessário um grande esforço, mas que poderá oportunizar reflexões sobre as lacunas ou possibilidades de exploração até então não pensadas.

Nesse contexto, o *franchising* vem sendo eleito como uma das principais opções de investimento dentre os empreendedores. Frente à atual situação econômica do Brasil, o empreendedor busca não só uma boa opção para atuar no mercado, mas que também ofereça segurança, liquidez e retorno.

Para retratar o contexto econômico atual, é importante interligar algumas informações do passado. Haddow *et al.* (2013) apresentam as possíveis vias de transferência da incerteza para a atividade econômica. Em relação à demanda, as incertezas podem ocasionar o aumento da poupança e a redução do consumo, especialmente, dos bens duráveis, vulneráveis à confiança do consumidor e, o investimento também pode ser afetado ou protelado em períodos de instabilidade econômica.

Ao se consultar o site da revista Exame (2017), observa-se que em 2008 e 2009 o Brasil subiu à categoria de grau de investimento. Contudo, em 2015 e 2016, as principais agências de classificação de risco rebaixaram o país à expectativa pessimista, diminuindo sua nota para dois níveis abaixo do grau de investimento.

A pesquisa apresentada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE aponta que em 2016 o comércio varejista sentiu os reflexos da crise econômica e não havia perspectivas de reversão do quadro naquele ano. Da mesma forma, o setor calçadista, apesar de registrar em junho de 2016, alta de 8,5% sobre maio, acumulou retração de 4,6% no primeiro semestre em comparação ao mesmo período de 2015 (SEBRAE, 2016).

Conforme a Gerente de Contas Trimestrais do IBGE, Claudia Dioniso, nos primeiros três meses de 2016, observou-se fatores de desestímulo ao consumo, entre eles, a piora do emprego e renda, oferta de crédito restrito e níveis elevados de inflação e de juros. Além disso, a Coordenadora de Contas Nacionais do IBGE, Rebeca Palis, relata que apesar da queda de 0,3% no PIB do primeiro trimestre de 2016 ter sido menor que as anteriores, isso não configurou reversão no trajeto de

declínio da economia brasileira (SARAIVA; SALES; REVISTA ELETRÔNICA VALOR ECONÔMICO, 2016).

De acordo com o Presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Paulo Rabello de Castro, a economia do país está “anêmica” e não há entusiasmo para investimentos no mesmo ritmo do ano passado. O Presidente faz críticas em relação aos efeitos da Operação Lava Jato³ sobre os investimentos e justifica afirmando que o fato de haver empresários detidos é prejudicial à continuidade das empresas (REVISTA EXAME, 2017).

Em suma, o atual cenário reflete os problemas políticos, econômicos e sociais que prejudicam a credibilidade do país, diminuindo a confiança do investidor. Nota-se, inclusive, que a conjuntura econômica do Brasil, considera os questionamentos e as incertezas em relação ao momento, bem como as perspectivas futuras em relação a 2018, ano de eleição em nível Federal e Estadual.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de realizar a análise dos resultados, realizou-se um levantamento bibliográfico que foi aplicado ao questionário de pesquisa, cujo retorno foi de 33% (trinta e três por cento) dos respondentes selecionados. Destaca-se que o momento de realização da pesquisa (novembro/2017) compreendeu o período do ano de maior fluxo de abertura de lojas, o que pode justificar, em parte, o não retorno de 67% (sessenta e sete por cento) dos franqueados.

A etapa de análise dos dados instaurou-se em sequência do cálculo da média geral em nível de concordância dos respondentes em relação às afirmativas do questionário. Essa ação permitiu analisar as afirmativas, conforme o grau de aquiescência verificado em cada questão, conforme o Quadro 1. A média geral, calculada em 9,5 pontos, chama atenção para o fato de que 50% das questões analisadas enquadraram-se acima da média geral, o que pode ser considerado positivo, visto que elas apresentaram uma boa aderência por parte dos respondentes.

³ Com início em um posto de gasolina – de onde surgiu seu nome –, a Operação Lava Jato, deflagrada em março de 2014, investiga um grande esquema de lavagem e desvio de dinheiro envolvendo a Petrobras, grandes empreiteiras do país e políticos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014).

Quadro 1 - Nível de concordância dos respondentes em relação às afirmativas do questionário

	Concordo Totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo Totalmente (1)	Média por questão
1. A franqueadora é assertiva quanto ao preço e quantidade dos produtos fornecidos, bem como apoia na escolha do ponto ideal.	4	13	2	3		8,4
2. Conto com o serviço de assistentes de campo que me apoiam na solução dos problemas.	5	15	2			9,1
3. Há uma boa comunicação entre eu e a franqueadora, que fornece todas as informações necessárias e analisa de forma positiva, eventual crítica ou sugestão.	5	16	1			9,2
4. As equipes da franqueadora estão sempre à disposição, seja por telefone ou e-mail, atendendo-me em momentos de dificuldade ou necessidade.	8	12	1	1		9,3
5. O <i>franchising</i> é um grande recurso para enfrentar o competitivo mercado atual.	7	14	1			9,4
6. É de extrema qualidade a estrutura (treinamentos, supervisão, assistência, <i>know-how</i> , etc.) transferida pela franqueadora.	10	11	1			9,7
7. A boa relação com a franqueadora contribui para o sucesso do negócio.	10	11	1			9,7
8. Eu e a franqueadora trabalhamos em parceria com o propósito de atingir o objetivo comum: o sucesso e o contínuo crescimento da marca franqueada no mercado.	12	10				10,0
9. Acredito que o conceito de "negócio formatado" do <i>franchising</i> (através de aspectos como treinamentos e assistência), torna o modelo de negócio mais atraente em relação a outros.	12	10				10,0
10. Contar com o suporte da franqueadora, que possui marca reconhecida e bem estabelecida no mercado, foi um ponto forte na decisão de investimento na franquia.	13	9				10,1

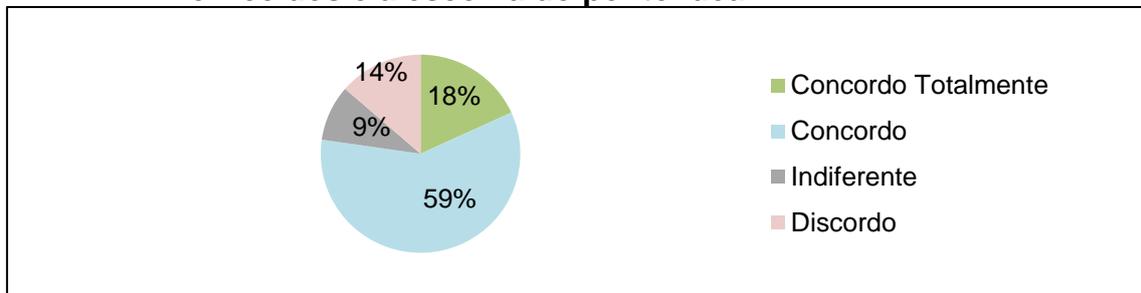
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora (2017).

Iniciou-se a análise, a partir do tema que apresentou maior grau de discordância e indiferença em relação à média geral. A questão tratava da assertividade da franqueadora com relação a aspectos de fundamental acerto, no que tange ao negócio de franquias.

Cabe destacar que 14% (quatorze por cento, conforme demonstra o Gráfico 1) dos franqueados discordaram que a franqueadora seja assertiva quanto ao preço e à quantidade dos produtos fornecidos, bem como no apoio à escolha do ponto ideal.

Na mesma afirmativa, notou-se que 9% (nove por cento) dos respondentes mostraram-se indiferentes. Entende-se que o fato se deve a esses franqueados serem operadores antigos e/ou que possuem mais lojas da rede. Por essa razão, talvez, eles escolhem junto de seu supervisor comercial a quantidade ideal de produtos para sua loja, bem como auxiliam ou indicam o ponto ideal para abrir uma nova franquia no *shopping* ou na rua.

Gráfico 1 – Nível de concordância dos respondentes em relação à assertividade da franqueadora quanto ao preço, à quantidade de produtos fornecidos e à escolha do ponto ideal



Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora (2017).

Como a franqueadora está em constante expansão, talvez o problema verificado não seja a falta de fornecimento de produtos, mas o excesso de abastecimento, ocasionando sobras e conseqüente perda de valor na venda, visto que esses produtos serão vendidos a preço promocional. Em relação à assertividade do preço, faz-se a mesma relação, pois embora o produto possa ter um bom custo benefício, se a quantidade de produtos fornecidos pela franqueadora ao franqueado for equivocada, o preço final cairá, prejudicando a margem de lucro do operador.

No que tange à escolha do ponto ideal, considera-se fundamental o apoio da franqueadora. Mesmo que o futuro operador já possua o ponto comercial que será

utilizado para abertura da franquia, é indispensável que ele passe por aprovação, a fim de garantir o ponto ideal para abertura da loja.

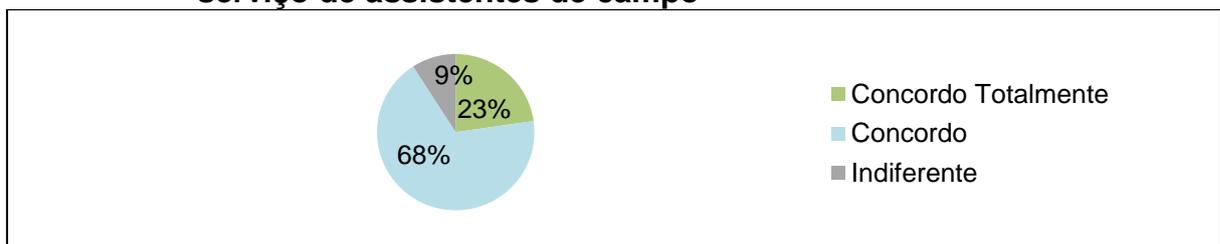
Nesse contexto, através do entendimento de que o franqueador deve estar atento aos detalhes que garantam tanto o seu sucesso, quanto ao do franqueado, pode-se considerar necessário que a franqueadora avalie detidamente esses requisitos fundamentais para o bom funcionamento do negócio.

A percepção faz alusão ao conceito defendido por Plá (2001), ao afirmar que a escolha do franqueado certo, a seleção do ponto ideal e produtos ou serviços na quantidade certa e com preços competitivos são essenciais para manter a força da marca. Ao encontro, Schneider *et al.* (1991) destacam a importância do auxílio na escolha do ponto ideal, para garantir exclusividade aos franqueados à utilização da marca e produtos.

Com base na concepção de que a orientação e o respaldo transmitidos através do franqueador ao franqueado são primordiais, considera-se como ponto positivo para a franqueadora que mais de 90% (noventa por cento, conforme demonstra o Gráfico 2) dos respondentes afirmaram que recebem visita de assistentes, que apoiam na solução de problemas. Pode-se interpretar que os respondentes que se mostraram indiferentes em relação a esse serviço, talvez não valorizem a importância do apoio prestado pelas equipes da empresa franqueadora.

Além de monitorar o andamento da operação, esse diferencial do sistema de franquias proporciona a checagem de uma série de fatores fundamentais ao bom funcionamento do negócio. Plá (2001) defende a importância da assistência e da supervisão de campo, afirmando que a falta dos serviços pode fragilizar a relação entre franqueado e franqueador. Portanto, é uma questão fundamental a considerar-se na operação em análise.

Gráfico 2 – Nível de concordância dos respondentes em relação a receberem serviço de assistentes de campo



Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora (2017).

De acordo com Mendelsohn (1994), a relação entre franqueador e franqueado transforma-se conforme esse passa de iniciante, na forma de gerir a franquia e de dependente, para um operador confiante e bem-sucedido no negócio. No entanto, é fundamental que a supervisão comercial se mantenha durante toda a vigência da operação, a fim de garantir que o operador continue seguindo os padrões estabelecidos pelo franqueador.

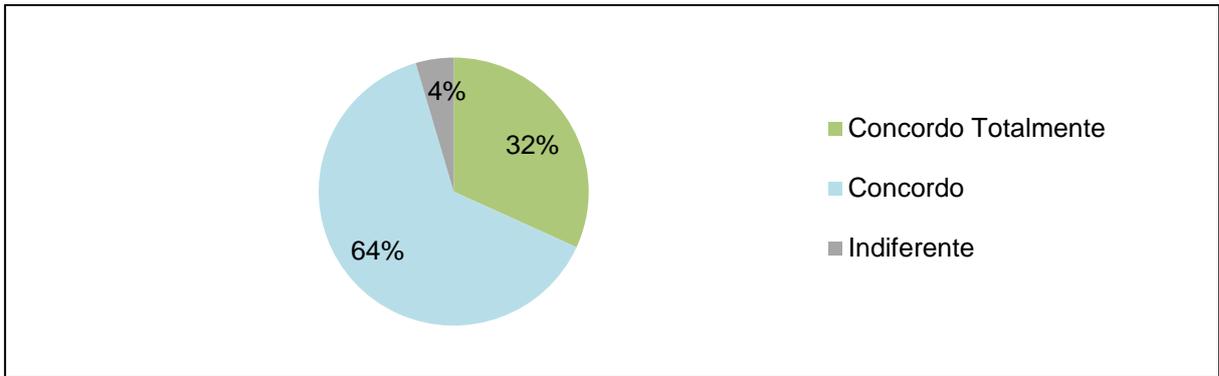
No tocante à comunicação eficiente entre as partes, notou-se que as questões correspondentes ao assunto revelaram um bom nível de concordância. O ponto favorável à franqueadora é que se coloca à disposição para fornecer as informações necessárias e atender aos operadores durante todo o processo.

Outro ponto interessante a se observar: os franqueados afirmaram que a franqueadora analisa de forma positiva eventual crítica ou sugestão, o que demonstra que a organização busca fortalecer suas relações com os franqueados ao ouvi-los e dar oportunidades para expressarem-se.

No que se refere ao bom funcionamento do negócio, Plá (2001) destaca que a comunicação eficiente entre franqueador e franqueado é um dos elementos determinantes do sucesso, e acresce que a repetição e a clareza das informações nunca serão excessivas, além de que “[...] as maiores redes de franquias do mundo apresentam um crescimento constante e mantêm-se fortes nos seus mercados de atuação, graças ao diálogo intenso com os seus franqueados.” (PLÁ, 2001, p. 106).

Em observação ao forte crescimento do sistema de franquias, constatou-se que uma expressiva parte dos respondentes concordou que o *franchising* é um grande recurso para enfrentar o mercado atual, conforme demonstra o Gráfico 3. É possível ligar o resultado observado às características desse modelo de negócio, além da reconhecida qualidade de produtos e serviços oferecida pela franqueadora e estrutura transferida por ela. Mauro (1994) afirma que o sistema de franquias é um sucesso porque apresenta mais benefícios que inconveniências e defende a ideia de que o sistema de franquias é para o franqueado como um grande recurso para enfrentar um mercado competitivo como o atual.

Gráfico 3 – Nível de concordância dos respondentes em relação o *franchising* como um grande recurso para enfrentar o competitivo mercado atual



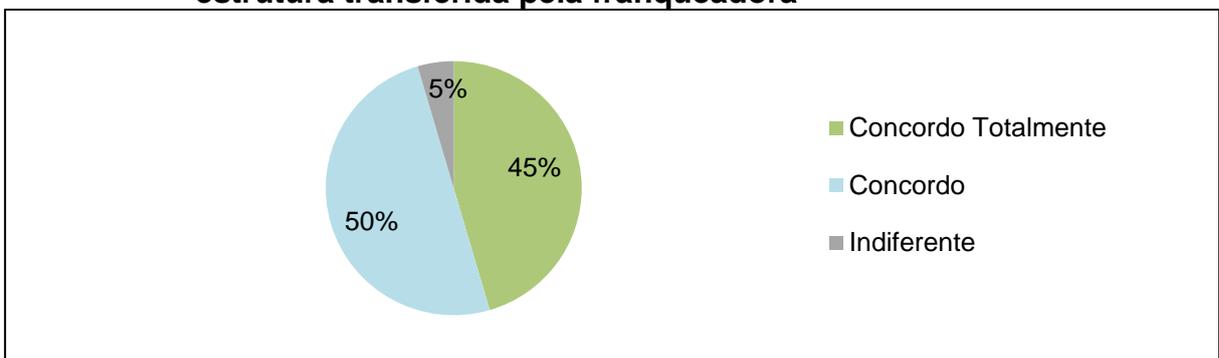
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora (2017).

Compreende-se o *know-how* transmitido da franqueadora para o franqueado como primordial para a boa relação entre as partes e para o sucesso do negócio. Portanto, é um ponto forte do sistema de franquias por proporcionar maior segurança ao empreendedor, que contará com o respaldo de uma empresa reconhecida e bem estabelecida no mercado.

Dessa forma, remete-se ao conceito apresentado por Pamplona (1999), que afirma ser indispensável a estrutura transferida aos franqueados por seus respectivos franqueadores, podendo levar pequenas empresas de uma rede de franquia a se tornarem grandes estruturas empresariais, com ampla probabilidade de êxito.

Nesse sentido, interpreta-se como ponto positivo para a empresa em estudo que os franqueados se manifestaram satisfeitos em relação aos treinamentos, à supervisão, à assistência e ao *know-how* transferidos pela franqueadora, conforme demonstra o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Nível de concordância dos respondentes em relação à qualidade da estrutura transferida pela franqueadora



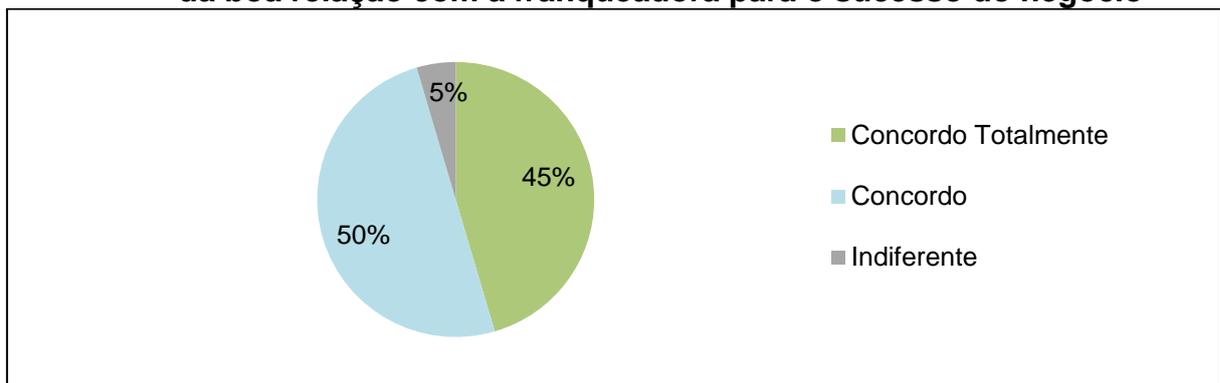
Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora (2017).

Entende-se que tão importante quanto à qualidade do suporte que a organização transmite ao franqueado, é o conjunto de atitudes e valores que o franqueador coloca à disposição do cliente final. Dessa maneira, prepara o caminho para o operador e colabora para construir uma boa relação com ele.

Nestes termos, é relevante observar que uma significativa parcela dos participantes da pesquisa respondeu que uma boa relação com a franqueadora é determinante para o sucesso do negócio, conforme demonstra o Gráfico 5.

Nessa mesma ótica, Lopez e Vecchi (2000) sustentam que o conjunto de atitudes e valores que a organização coloca à disposição do mercado, visa garantir a completa satisfação do consumidor final. Portanto, é fundamental para alcançar o sucesso do empreendimento.

Gráfico 5 – Nível de concordância dos respondentes em relação à importância da boa relação com a franqueadora para o sucesso do negócio



Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora (2017).

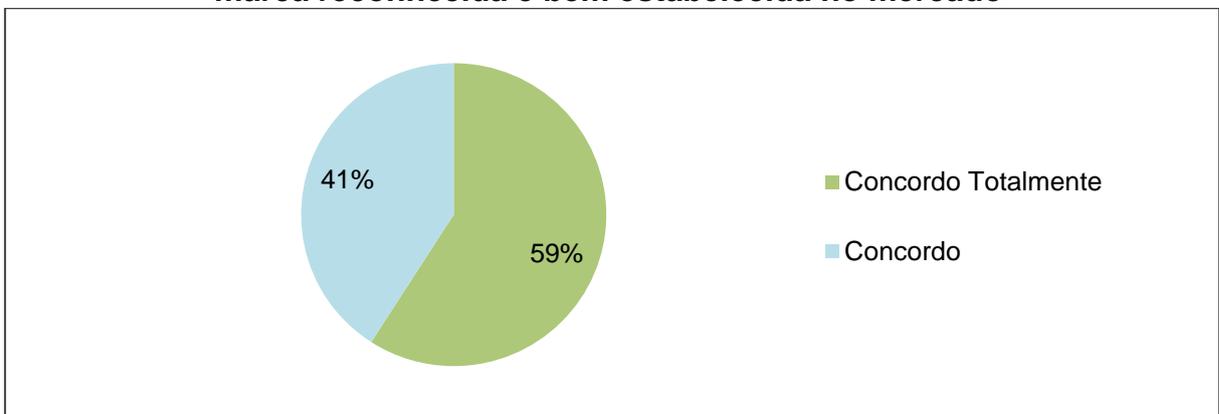
Cumprir destacar que, em coerência às constatações verificadas, todos os participantes mostraram-se engajados com a franqueadora para atingir o objetivo comum: o sucesso e o contínuo crescimento da marca franqueada no mercado. A observação reflete o empenho mútuo direcionado ao alcance do propósito de ambos e conecta-se diretamente à boa comunicação constatada entre as partes. Schneider *et al.* (1991) defendem que o franqueador e o franqueado devem trabalhar juntos com o propósito de atingir o objetivo comum.

Destaca-se que a totalidade dos franqueados considera o modelo de “negócio formatado” do *franchising*, sendo o mais atraente em relação a outros, relacionando algumas características do sistema de franquias apresentadas por Leite (1991), como: maior chance de sucesso; plano de negócio; maior garantia de mercado.

Acresce-se às características elencadas, a assistência e o respaldo proporcionados pelo modelo de negócio, que podem explicar seu constante crescimento, a despeito da instabilidade econômica e da insegurança do país. Nessa perspectiva, Schneider *et al.* (1991) destacam a importância da franquia de negócio formatado, que representa o que há de mais avançado em *franchising*, ou seja, um sistema profissionalizado e padronizado.

Compreende-se o relevante grau de concordância dos franqueados em relação à última afirmativa do questionário como *feedback* positivo à questão central do trabalho, conforme demonstra o Gráfico 6. Os respondentes foram taxativos ao afirmarem que o suporte da franqueadora, por ser uma marca reconhecida e bem estabelecida no mercado, é um ponto forte na decisão de investimento na franquia, o que leva ao conceito defendido por Plá (2001), de que uma marca consolidada, é o pilar de uma organização bem-sucedida.

Gráfico 6 – Nível de concordância dos respondentes em relação ao fator determinante de investimento na franquia: franqueadora com marca reconhecida e bem estabelecida no mercado



Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pela autora (2017).

Ao refletir sobre a existência de fatores incontroláveis, que fogem ao controle de ambas as partes, como a conjuntura econômica em geral, entende-se que isso pode acabar interferindo para que o negócio não seja bem-sucedido. Logo, é fundamental que o franqueador tenha pilares bem definidos e um sólido posicionamento no mercado, pois esses fatores o sustentarão em períodos de instabilidade econômica.

A partir desse enfoque, retoma-se a percepção de que o sistema de franquias vem sendo escolhido como uma das principais opções de investimento dentre os empreendedores, pois diante do atual cenário, o *franchising* torna-se um grande recurso para enfrentar o competitivo mercado. Além disso, pode-se afirmar que o modelo de negócio é uma boa opção de investimento, pela segurança que oferece ao empreendedor. Mauro (1994) evidencia o *franchising* como a melhor opção, diante da necessidade de segurança adicional.

Com base nos conteúdos estudados e a partir da pesquisa realizada, torna-se possível compreender que os franqueados, atentos à realidade atual, estão conscientes das qualidades que destacam o modelo de “negócio formatado” em relação a outros e visam administrar a operação de forma bem-sucedida em todos os seus aspectos, valorizando os serviços prestados pela franqueadora e a boa relação com ela a fim de atingir o objetivo comum: o sucesso do negócio e o contínuo crescimento da marca franqueada no mercado.

Nesse contexto, fica evidente que a boa comunicação entre franqueador e franqueado, aliada à assistência e à presença de um representante comercial, são fundamentais para o fortalecimento das relações entre as partes. Ao mesmo tempo, o estudo verificou uma lacuna que pode ser explorada pela franqueadora, no que tange ao preço e à quantidade dos produtos fornecidos, bem como, na escolha do ponto ideal.

Portanto, ressalta-se no trabalho realizado que a segurança do modelo de “negócio formatado” (*franchising*), o adequado suporte da franqueadora ao franqueado e a *expertise* da empresa no mercado, são fatores determinantes para o empreendedor optar por essa alternativa de investimento, independentemente do momento econômico do país.

4 CONCLUSÕES

Ao se observar o grande potencial mercadológico que constitui o sistema de franquias, percebe-se que os empreendedores, atentos e conscientes à atualidade, buscam alternativas de investimento seguras, o que é possível através do modelo de “negócio formatado” que prepara o projeto, visando administrar o empreendimento de

forma bem-sucedida em todos os seus aspectos. Além de reduzir riscos inerentes à abertura de um novo negócio, o *franchising* proporciona o suporte de uma empresa franqueadora de sucesso, que leva marcas consagradas ao cliente final.

Assim, a partir do levantamento bibliográfico e da análise dos resultados obtidos na pesquisa atingiu-se o objetivo do artigo, ou seja, relacionar as razões que elegem o *franchising* ser uma boa opção de investimento aos empreendedores na atual conjuntura do país.

Os assuntos abordados nas afirmativas do instrumento de pesquisa permitiram observar, além de um significativo grau de satisfação dos franqueados em relação à qualidade da estrutura transferida pela franqueadora, que a assistência e o suporte da organização que possui marca consolidada no mercado, são os principais fatores que levam à decisão de investimento na franquia. Além de que, os respondentes percebem o *franchising* como uma alternativa de investimento para enfrentar o competitivo mercado atual.

Nesse âmbito, nota-se uma ligação entre o empreendedor e a necessidade de segurança em tempos de instabilidade econômica. Dessa forma, é pertinente mencionar a importância das ações promovidas pela franqueadora para fortalecer suas relações com os franqueados e estabelecer uma relação de confiança bilateral. Assim, observou-se que os operadores valorizam significativamente a disponibilidade das equipes em atendê-los, assim como a boa comunicação e o trabalho de parceria desenvolvidos pela franqueadora, através de treinamentos, de assistência e de oportunidades de exporem eventuais críticas ou sugestões.

Quanto aos pontos fortes da franqueadora em estudo, os respondentes posicionaram-se de forma positiva em relação à qualidade do *know-how* e à estrutura transferida aos membros da rede, bem como treinamentos e supervisão adequados, além do apoio na resolução de problemas.

No entanto, identificou-se uma possível lacuna a ser explorada pela franqueadora no que se refere à assertividade de preço e à quantidade dos produtos fornecidos, assim como no apoio à escolha do ponto ideal, visto que esses elementos são fundamentais para o bom funcionamento do negócio.

Constatou-se, que todos os participantes da pesquisa concordaram que o *franchising* é atrativa, devido ao suporte oferecido por uma empresa capacitada e

bem-sucedida no mercado. Nesse sentido, compreende-se que a franqueadora deve seguir o trabalho de parceria com seus franqueados, potencializar suas qualidades e mitigar seus pontos fracos, para continuar em expansão.

Em suma, entende-se o *franchising* como uma ferramenta propulsora da economia e que proporciona a segurança necessária ao empreendedor, principal motivo que o leva a optar por essa alternativa de investimento, apesar do contexto do país. Acresce-se que o conjunto de qualidades oferecidas pelo sistema de franquias, junto ao fortalecimento das relações entre franqueador e franqueado, pode representar o diferencial competitivo procurado no mercado.

Acredita-se que o estudo realizado proporciona melhor entendimento sobre as razões que elegem o *franchising* ser uma boa opção de investimento, tornando perceptível à franqueadora sobre a importância do fortalecimento de suas relações com os franqueados, visando assim alavancar novos negócios.

Portanto, espera-se obter melhores resultados pela empresa franqueadora e pelos franqueados, bem como que outras empresas possam analisar seu sistema de franquias, atraindo novos investidores para expansão da rede. E, também, abrir portas ao universo acadêmico, visto que tornará possível relacionar as razões que elegem o *franchising* ser uma boa opção de investimento aos empreendedores. Assim, somos de opinião que os objetivos propostos nesse trabalho foram plenamente atendidos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* (ABF). *Pesquisa de desempenho: 2º trimestre 2017*. Disponível em: < <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2015/09/2017-Desempenho-do-Franchising-2-Trimestre.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

BRASIL. *Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 03 abr. 2015.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. *Franchising na prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ENTENDA a Operação Lava Jato, da Polícia Federal. *Folha de São Paulo*, São Paulo, nov. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548049-entenda-a-operacao-lava-jato-da-policia-federal.shtml>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

GIGLIOTTI, Batista Salgado. *et al. Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

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

GUETTA, Alain et al. *Franchising: aprenda com os especialistas – ed. bilíngue*. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.

HADDOW, A. *et al.* 'Macroeconomic uncertainty; what is it, how can we measure it and why does it matter?', *Bank of England Quarterly Bulletin*, n. 53, v. 2, p. 100–109, 2013.

LEITE, Roberto Cintra. *Franchising: na criação de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOPEZ, Paulo Ancona; VECCHI, Ana. *A nova era do franchising: desvendando os segredos das franquias de qualidade*. São Paulo: Infinito, 2000.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MAURO, Paulo C. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. São Paulo: Nobel, 1994.

MENDELSON, Martin. *A essência do franchising*. 5. ed. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean-Pierre. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.

PAMPLONA, Claudia. *A engenharia do franchising*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PLÁ, Daniel. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PRESIDENTE do BNDES diz que “economia brasileira está anêmica”. *Revista Exame*, São Paulo, ago.2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/presidente-do-bndes-diz-que-economia-brasileira-esta-anemica/>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

SARAIVA, Alessandra; SALES, Robson. PIB caiu menos, mas conjuntura econômica ainda é grave, pondera IBGE. *Revista Eletrônica Valor Econômico*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4584875/pib-caiu-menos-mas-conjuntura-economica-ainda-e-grave-pondera-ibge>>. Acesso em: 07 set. 2016.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. *et al. Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Notícias setoriais. *Boletim Estudos & Pesquisas*, n. 53, ago. 2016. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/bep_agosto2016.pdf>. Acesso em: 07 set. 2016.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. *Introdução à análise de dados*. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.