

## **ESTUDO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA DE FRANQUIA DO RESTAURANTE SUBWAY NA CIDADE DE CANOAS-RS**

Aluno: Lucas Pádia Winckler

Orientador: Jorge Luiz Doval

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo principal apresentar um estudo de viabilidade de iniciação de franquia de restaurante da marca Subway, através dos conceitos de Franchising e Pesquisa Mercadológica, onde consigamos dirimir o máximo possível às possibilidades de insucesso de investimento de capital. A franquia Subway oferece como produto os sanduíches conhecidos como “submarinos”, produzidos com um pão semelhante ao tipo Baguete, e diversas saladas, molhos, vegetais, carnes e outras especiarias. A pesquisa foi caracterizada por atuar nos polos vitais para o sucesso de uma operação de franquia como a Subway, consolidada mundialmente: o franqueado – qualitativa - e o público local – quantitativa -, cujas opiniões são fundamentais para gerar uma indicação de tomada de decisão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pesquisa Mercadológica, *Franchising*, Canoas, Fast-Food.

### **INTRODUÇÃO**

De acordo com Mendez (1991), o estudo de viabilidade tem por objetivo detectar os pontos fortes e fracos do projeto, a fim de ampliar os primeiros e sanar os segundos. De forma a encontrar esta afirmação, o autor procura, no presente artigo, fundamentos para viabilizar o funcionamento de uma unidade de franquia da marca Subway na cidade de Canoas.

Com o objetivo da pesquisa definido e apresentado, passaremos à suas ramificações, indispensáveis para a obtenção do fim maior. A caracterização teórica do negócio, a análise socioeconômica da região do estudo, e, finalmente, a interpretação destes dados gerados, embasará conclusivamente o artigo científico.

O funcionamento de uma franquia é totalmente dependente do seu franqueador, e para tanto, caracterizaremos este formato de negócio, de acordo com as peculiaridades do estudo, desde seu histórico até a legislação e suas formas de remuneração e taxaço.

Convido o leitor a uma abordagem histórica, que, em face do momento econômico nacional, suscita algum tipo de dúvida quanto à sua continuidade. O crescimento abrupto que vivemos gera uma riqueza cíclica, padrão para países em desenvolvimento. Mas como empreender minimizando riscos? É para este questionamento que o presente artigo tentará apresentar uma via rentável e segura de prosperidade: o método de negócio e distribuição conhecido como franchising, mais precisamente o de comercialização de sanduíches.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica irá discorrer, nos próximos tópicos, sobre os conteúdos literários fundamentais para o sucesso deste estudo, são eles: o método de negócio tecnicamente conhecido como Franchising (seu histórico, formato e aplicação), e a técnica de pesquisa mercadológica.

### **2.1 FRANCHISING**

#### **2.1.1 Conceito**

Segundo Leite (1990), *franchising*, genericamente, significa o ato de franquear ou, se quiserem uma tradução literal, adotem “franqueamento”. Também refere, a seguir, que é preferível utilizar o termo em inglês, pois “a tradução não revela a ideia e não tem a sonoridade desejada.

Poderíamos definir dizendo que a franquia é, antes de tudo, um modo de desenvolvimento comercial -, mais especificamente um modo de distribuição, conforme conceituou Mendez (1991).

Já Pamplona (1999), de forma a exemplificar o processo, propala seu conceito como sendo um modelo de administração empresarial que trabalha com alto nível de eficiência econômica, por estar sustentado em um grupo de empresas que defendem exclusivamente uma marca, utilizando um *know-how* empiricamente aprovado e um sistema cooperativado

que irá traduzir-se em ganhos de escala que incidem diretamente sobre uma redução do capital necessário para abertura e operacionalização do negócio.

Na visão governamental, representada pelo Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio, consideramos *franchising* como um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionem com o titular, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.

De acordo com o artigo 2º da lei Nº 8.955/1994, que disciplina este sistema, franquia empresarial é:

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

### 2.1.2 Etimologia e Histórico

O termo *franchise*, na língua inglesa, tem mais de um significado. A palavra, em si mesma, significa, juridicamente, direito. Um direito, que alguém adquire, de fazer algo, por autorização ou concessão de outrem (CHERTO, 1988 p.1).

Na Idade Média, uma cidade *franche* ou *franchise* era aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação (MENDEZ, 1991 p. 9).

Segundo Mendez (1991), essa prática e a palavra que a designa desapareceram na França em fins da Idade Média, mas a expressão acabou ressurgindo depois da Segunda Guerra Mundial, em 1950, nos Estados Unidos. As primeiras empresas a adotar este conceito, adaptado para a economia capitalista, foram a General Motors e a Ford, indústrias automobilísticas estadunidenses.

Cherto (1988, p. 10) discorda de parte desta afirmação, afirmando que o *franchising*, em solo americano, teve seu início ainda no século passado, em 1850, quando a Singer Sewing Machine Company, resolveu outorgar uma série de *franchises* a comerciantes independentes, interessados na comercialização de seus produtos. Esses comerciantes foram

autorizados a comercializar os produtos Singer e fazer uso desta marca, em conexão com aquela atividade de comercialização.

Entretanto, sua maturidade, já no formato Business Format Franchising (BFF), veio mesmo em 1954, quando o McDonalds começou a operar pela forma de franchising, estabelecendo métodos padronizados e formatados com facilidade de reprodução, sendo, então, a empresa a precursora do sistema hoje tradicional de *franchising*.

Em relação a nosso país, conforme bibliografia de Pamplona (1999), o processo histórico do *franchising* no Brasil parece não ter sido considerado de forma a nos permitir determinar o seu marco inicial em âmbito nacional. Isto porque as primeiras empresas que utilizavam os métodos e procedimentos que correspondem a um sistema de *franchising* não o reconheceriam. Se estas empresas considerassem o sistema, o mesmo poderia ter mais de 80 anos de vida nacional.

Já Maricato (2006) demonstra que realmente o sistema foi atuante na economia nacional ao longo dos anos 90 e início do século XXI. O autor aponta que algumas marcas fortes tradicionais (não cita exemplos) tentaram se estabelecer no sistema e não conseguiram. Outras alcançaram sucesso e depois minguiaram. Outras, porém, pouco conhecidas, obtiveram sucesso.

Um grande ponto de destaque na história recente do crescimento do franchising no Brasil é a criação de entidades como a ABF (Associação Brasileira do Franchising), em 1987, e o surgimento de legislações específicas, que culmina com, no ano de 1994, a edição da lei Nº8.955, que disciplina o sistema de franquias e impõe a Circular de Oferta de Franquia.

### **2.1.3 Atualidade**

Em 2011, com o momento econômico brasileiro, na condição internacional de país emergente, recebendo volumosos investimentos e confrontando com a onda de crises financeiras que vem ocorrendo nos últimos anos, o mercado de franquia está em uma fase de ascensão. Não obstante, é importante ressaltar que esse modelo de negócio vem crescendo, principalmente no Brasil, de forma ininterrupta, pois, mesmo em momentos de dificuldade de colocação em negócios independentes e (ou) habituais, a franquia revela-se uma oportunidade de investimento empreendedor com risco reduzido, onde o investidor compactua a gestão do negócio com uma empresa reconhecidamente de sucesso e atrativa.

Em concordância com o parágrafo anterior, o ritmo anual de ingresso de marcas estrangeiras no segmento de franquias do país mais que dobrou do período de 2000-2007 para o último triênio (2008-2010). A média passou de cerca de quatro novos grupos por ano para

nove, segundo levantamento feito pela Folha com dados da ABF (Associação Brasileira de Franchising).

Visitando as bibliografias disponíveis em nosso país, referente ao tema abordado, foi encontrada uma tabela, no livro de Pamplona (1999), que demonstra, em momento histórico recente, o crescimento contínuo deste modo de negócio em nosso país, como veremos abaixo:

Número de Franquias no Brasil		
Ano	Nº de Unidades	Taxa de Crescimento
1985	3.236	-
1986	4.200	29,80%
1987	5.061	20,50%
1988	5.990	18,40%
1989	7.012	17,10%
1990	8.005	14,20%
1991	13.998	74,90%
1992	16.891	20,70%
1993	18.398	8,90%
1994	23.118	25,70%
1995	23.765	2,80%
1996	28.240	18,80%

Tabela 1

Fonte: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios – A Engenharia do Franchising Pg. 69

A tabela acima, conforme podemos ver, apresenta dados que afirmam o crescimento vertical do sistema de franquia, praticamente multiplicado em nove vezes durante uma década.

O mercado de franquia nacional, sem algum tipo de exagero, passa por um crescimento “desgovernado”. Inclusive, suscitando em alguns especialistas em análise mercadológica, dúvidas quanto à sua prosperidade. Muitas companhias acreditam ser a hora de parar e corrigir os hábitos e conceitos adquiridos deste crescimento fenomenal. (SITE 9) Assim, alguns executivos de franquias presentes no país percebem necessidade de “reciclagem”, pois grande parte deles, segundo estudo realizado pela consultoria Vecchi Ancona Consulting, encomendado pela ABF (Associação Brasileira de Franchising), receia que esteja havendo uma perda de identidade de suas marcas, ferindo talvez o grande princípio da franquia: a padronização.

Um dado interessante para fechar este segmento da pesquisa, que revela o presente deste modelo de negócio no país, aparece nas palavras de Ricardo Camargo, diretor-executivo da ABF (Associação Brasileira de Franchising) para o estudo da Vecchi: “Franchising não é

mais uma aventura do empreendedor. Apenas 1% das franquias fecha por ano; não há mais espaço para amadores”, diz.

#### **2.1.4 Formatos**

De acordo com Dahab (1996), podemos classificar quanto à modelagem de franchising, em três dimensões: quanto à forma de gestão empresarial; quanto ao âmbito do contrato, e quanto à natureza do franqueamento.

Os modelos de Franchising Tradicional, Concessão Comercial e Sistema de Franquia Formatada (conhecido como Business Format Franchising) pertencem ao grupo caracterizado quanto à forma de gestão.

No primeiro, Franchising Tradicional, segundo Leite (1990), o franqueador cede sua marca para o franqueado simplesmente revender os produtos fornecidos a um preço mais alto, que será o seu lucro. Não envolve serviços ou suporte adicional nem formatação de técnicas e métodos de comercialização.

Tratando do segundo modelo, Concessão Comercial - ainda conforme o autor - é definido pelo o contrato de distribuição de produtos, com ou sem marca da Concedente, que permite ao franqueado ou Concessionário comercializar os produtos e/ou serviços da Concedente sem maiores obrigações para com o primeiro. Por exemplo, os revendedores ou distribuidores de veículos dos grandes fabricantes da indústria automobilística, como Toyota, a Chevrolet ou a Volkswagen, cujos revendedores mantêm uma marca própria, embora identificados com a marca dos franqueadores.

Na terceira e mais intensa formatação, Business Format Franchising (ou Sistema de Franquia Formatada), a palavra chave é o "sistema". Neste caso, o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidas por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para que este opere sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em contrapartida de uma compensação financeira firmada em acordo através de contrato.

A tipificação quanto ao âmbito do contrato, que define as delimitações geográficas do elemento, bem como sua posição hierárquica na cadeia, é composta pelos seguintes tipos: Franquia-Mestre, Desenvolvimento de Área de Franquia e Controle de Área de Franquia. Franquia-Mestre, também denominada pela expressão em inglês Master Franchise, segundo Leite (1990), ocorre quando uma empresa internacional, franqueadora original, delega

poderes a uma empresa nacional, franqueadora-mestre, para subfranquear a sua marca no país hospedeiro.

Outra forma existente, conhecida como Desenvolvimento de Área de Franquia, ou, na língua inglesa, Area Development Franchising, permeia-se em uma repartição do território geográfico em Estados ou regiões menores ainda, uma, ou até mesmo um número maior de empresas locais, são contratadas pelo franqueador original com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território.

Retornando aos casos de âmbito contratual, Controle de Área de Franquia, ou Area Controllershship, segundo Leite (1990), é o caso em que o franqueador original delega as várias empresas subcontratadas o direito de franquear a marca para determinados território geográfico, permitindo gerenciar a venda e administração dos franqueados através de algumas empresas subcontratadas em vez de administrar cada franqueado individualmente.

Em relação à origem do franqueamento, existem quatro modelos a serem relatados: franquia de produtos, franquia de distribuição, franquia de serviços e franquia industrial.

No primeiro caso, franquia de produto, o franqueado assume compromisso de trabalhar exclusivamente com o franqueador em seu ponto de venda. Em contrapartida, o franqueador tem a responsabilidade de fornecer os produtos (tanto por produção própria como por terceiros fabricantes licenciados).

No caso de franquia de distribuição, o franqueador tem figura de centralizador do canal de distribuição. Segundo Leite (1990), os bens são produzidos por terceiros - fornecedores selecionados pelo franqueador - que possui um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, que são, via de regra, comprovadamente eficientes e testados por este. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Estes poderão comprar diretamente dos fornecedores previamente selecionados ou até comprar de outros fornecedores em casos excepcionais de falta de produtos. Como exemplo, temos postos de gasolina e distribuidores de petróleo em geral.

O terceiro caso é o de franquias de serviços, onde a qualidade na prestação do serviço e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final. O Fabricante-Franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de alto nível e garantia dos produtos, além de abastecer o franqueado com todos componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica, bem como boa manutenção das máquinas e dos equipamentos ao usuário final. As redes de assessoria técnica Brastemp são o principal exemplo disso.

O quarto e último modelo é o de franquia industrial. Neste caso, o franqueador objetiva descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Assim, é cedido ao franqueado a engenharia básica e detalhada do processo de fabricação, como uma unidade industrial de produção. Como exemplo, observa-se a Coca-Cola e a Vonpar, onde as técnicas de engenharia de produção e de processo para a correta e adequada construção e operação da fábrica é repassada aos franqueado.

### **2.1.5 Legislação e Contrato**

O sistema considerado “franquia” é disciplinado pela lei Nº 8.955/1994. Essa lei, segundo Maricato (2006), obriga o franqueador a ceder ao franqueado - dez dias antes da assinatura de qualquer contrato ou recebimento de qualquer valor, conforme artigo 4º - a circular de oferta de franquia (COF), documento em que estão as informações básicas, como quem é o franqueado, situação da marca, histórico da empresa, franquias que eventualmente tenham fechado, os seus investimentos e previsões de retorno, balanço dos últimos anos, entre outras informações. (MARICATO, 2006).

### **2.1.6 Forma de Remuneração**

Para a remuneração do franqueador, são estabelecidas as compensações financeiras. Elas devem, obrigatoriamente, constar em contrato e na Circular de Oferta de Franquia (COF).

Em alguns casos, as redes abriam mão das taxas, mas se remuneraram pela venda de produtos comercializados nas lojas franqueadas, pela apresentação de serviços de consultoria, treinamento, ou por outros meios, como, por exemplo, o aluguel do imóvel do PDV.

Maricato (2006) relaciona as seguintes taxas:

a) taxa de contrato preliminar e treinamento - pode ser cobrada quando as partes assinam um pré-contrato, que pode, por exemplo, custear treinamento ou outras atividades deste período preliminar (sempre após a entrega do COF), podendo, ou não, ser descontada da taxa de franquia a ser paga na assinatura do contrato definitivo;

b) taxa de franquia - o franqueado paga no ato da assinatura do contrato principal, ou definitivo, podendo a taxa ser paga em uma vez só ou em inúmeras parcelas;

c) taxa de royalties - remunera a continuidade do uso da marca e a consultoria de campo prestada pelo franqueado, além de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Baseia-se em percentual sobre o faturamento do franqueado e pode ser cobrado mensalmente, anualmente, semestralmente ou como preferir o franqueador;

d) taxa de marketing cooperado - baseada no faturamento mensal, esta taxa tem por finalidade financiar a publicidade e as campanhas de marketing da rede;

e) taxa da associação dos franqueados - pequena taxa, normalmente mensal, com finalidade de sustentar uma possível associação ou conselho dos franqueados, nos casos em que tal organização ocorrer;

f) outras taxas - taxas diversas que podem surgir para cobrir imprevistos, mas sempre devem ser explícitas no COF, como uma taxa excepcional para treinamento.

## 2.2 PESQUISA MERCADOLÓGICA

A pesquisa de mercado é uma ferramenta imprescindível no estudo de viabilidade, seja qual for o mercado que temos a disposição de nos inserirmos. Segundo Boyd (1971) a pesquisa mercadológica pode e deve representar um papel importante em todo o processo de solucionar o problema.

Em conformidade, fundamentaremos, a seguir, os conceitos desta matéria e seus métodos de aplicação, utilizando-nos de bibliográfica especializada em mercado, e também autores *experts* em formatação de pesquisa, independente de abrangência.

### 2.2.1 Conceito

“A pesquisa mercadológica, como atividade organizada, começou no início de 1900. A nomeação de Charles Collidge Parlin, para gerir a Divisão de Pesquisa Comercial do Departamento de Propaganda da Companhia Editora Curtis, em 1911, é geralmente indicada como o princípio da pesquisa mercadológica como é conhecida agora.” – P. 25 Boyd

Em referência a este segmento da pesquisa, Livingstone (1982) classifica Pesquisa de Mercado como “o estudo de uma situação do mercado por meio do qual ultrapassamos a informação simples que chega à empresa rotineiramente”. P.9

Kotler, ao ser questionado quanto à conceptualização do referido, afirmou que a pesquisa de mercado é a “análise sistemática de problema, construção de modelos e busca de fatos, com o propósito de melhorar a tomada de decisão e o controle na mercadização de bens e serviços” (apud CHISNALL, 1980, p. 3).

Já Chisnall (1980, p.3), esclarece em referência às diferentes interpretações do conceito, que existem, diferenças entre pesquisa mercadológica e pesquisa de marketing: Pesquisa de Mercado é descrita como “a coleta, registro e análise sistemática de dados sobre

problemas relacionados à comercialização de bens e serviços”, que restringe o mercado ao produto/serviço que temos a intenção de promover, e a Pesquisa de Marketing, resumidamente, tem a responsabilidade estendida a um plano global, pois lida com tendências de mercado, logo, com um enfoque irrefutavelmente diferenciado.

Entretanto, alguns autores consideram estes dois termos sinônimos. Barros (2007) define Pesquisa de Marketing de maneira muito semelhante à definição de Kotler (CHISNALL, 1980, p. 3) para Pesquisa de Mercado, vejamos: “A Pesquisa de Marketing consiste em projetos formais que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços”.

O artigo trabalhará com uma percepção diferenciada dos termos, pois o autor crê - e encontra embasamento bibliográfico, como verificamos acima - na diferenciação dos objetivos, porque a Pesquisa de Mercado é uma ferramenta que pode preterir de alguns aspectos essenciais do marketing para atingir seu objetivo específico, moldando-se de acordo com situações específicas e especiais.

### **2.2.2 Métodos**

Boyd (1971) afirma que “a pesquisa mercadológica não pode tomar decisões em lugar do executivo. Fornece informações, porém essas informações nunca serão completas. Assim, o executivo ainda precisa operar em uma área de incerteza. A pesquisa somente diminuiu o tamanho da área.” – Pg. 30. Para que consigamos extrair estas informações, diminuindo o tamanho da área, e auxiliando a prática decisória, algumas bibliografias expõem os formatos para que alcancemos estes resultados.

Conforme Malhortra (2005) explica, a definição do problema envolve a exposição do problema geral e a identificação de componentes específicos do problema de pesquisa de mercado.

Definido o problema, Chisnall (1980) recomenda que seja construído o projeto-guia, para que consigamos definir a linha de pesquisa. Este processo inclui, por exemplo, explorar e analisar os relacionamentos entre as variáveis que pareçam ser significantes no problema que está sendo examinado. Isto permitirá que sejam criadas hipóteses de trabalho que poderão ser testadas no decurso da pesquisa.

Após, conforme Chisnall (1980) será o momento onde analisamos e avaliamos os dados obtidos. A matéria-prima do processo de pesquisa, isto é, os dados, têm de ser

processada por tabulação, análise e interpretação, para que os resultados sejam comunicados e compreendidos.

Conclusivamente, o último estágio da pesquisa é a preparação do relatório final do levantamento de pesquisa. Dos dados processados, podem ser desenvolvidos gráficos, tabelas e outros diagramas, a fim de ilustrar os principais resultados que o pesquisador alcançou.

### **2.2.3 Definição Preliminar do Problema**

De acordo com Lakatos (2010), problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Marinho (1980:55 apud LAKATOS, 2010, pg. 143), afirma que “um problema muito abrangente torna a pesquisa mais complexa”; quando “bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação”.

Quanto ao aspecto mercadológico, Livingstone (1982) alerta para que tomemos cuidado quanto à validade do estudo, pois muitas motivações, além de óbvias, já foram discutidas. Assim, um conjunto de premissas básicas é apresentado pelo autor:

- (1) Tamanho do mercado para o produto ou equivalente próximo sob as situações (a) local, (b) nacional, (c) internacional.
- (2) Qual o ritmo de crescimento ou declínio do mercado?
- (3) Produtores rivais (a) domésticos, (b) importações estrangeiras.
- (4) Estruturas de preço e custo no mercado.
- (5) Clientes.
- (6) Sistemas de distribuição.

É recomendável, então, considerar como estes problemas se relacionam com o produto/serviço em questão, para que assim consigamos dar validade ao estudo realizado.

### **2.2.4 Delimitação da Pesquisa**

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. (LAKATOS, 2010, p. 146). Nem sempre há necessidade de delimitação, pois o próprio assunto e seus objetivos podem estabelecer os limites.

Conforme Lakatos (2010), nem sempre há a possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem, que consiste em obter um juízo sobre o total (universo), mediante a compilação e exame de apenas uma parte, a amostra, selecionada por procedimentos científicos.

Partindo para a abordagem mercadológica, é fundamental delimitarmos estes limites. Exemplificamos esta necessidade com o caso que será abordado neste artigo, onde a pesquisa limita-se a comprovar (ou não) a atratividade do modelo de negócio, da cidade e da organização em questão.

### **2.2.5 Coleta e Análise de Dados**

Conforme Chisnall (1980), os dados coletados em pesquisas são classificados em Primários e Secundários. Sendo os Primários, dados que foram coligidos por qualquer combinação de observação, experimentação, ou questionários. Um exemplo disso seria a aplicação de questionário pessoal. Já os Dados Secundários, são considerados como a informação existente que talvez seja útil para a finalidade dos levantamentos específicos. Estas informações podem ser conseguidas internamente ou externamente. Uma amostra deste tipo de dado é a informação encontrada em Institutos (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, FGV – Fundação Getúlio Vargas), jornais, periódicos e também as agências de propaganda, que costumam produzir conteúdo nesta área.

Segundo Lakatos (2010), são vários os procedimentos para a realização de coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas de pesquisa são:

1. Coleta Documental: A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias;
2. Observação: é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade;
3. Entrevista: é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.
4. Questionário: é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.
5. Formulário: uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultante quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação (Nogueira, 1968:129 apud LAKATOS 2010, p.195)

Nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhece, mas todos os que forem apropriados para determinado caso. (LAKATOS, 2010, p. 147)

Quanto ao formato de análise dos dados extraídos com o auxílio de formas de abordagem como as que foram descritas acima, podemos considerar a pesquisa a realizar-se de duas formas: quantitativa e qualitativa.

A análise quantitativa, segundo Andrade (1999), apura opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados. Deve ser representativa de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo, ainda segundo Andrade (1999).

Já a pesquisa qualitativa, na opinião de Andrade (1999), estimula os convidados a pensarem livremente sobre o tema, objeto ou conceito. Mostra os aspectos subjetivos e atinge motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. É utilizada quando buscamos entendimento geral de determinado assunto, abrindo espaço para interpretações próprias sobre o tema estudado.

### **2.2.6 Resultados**

A quantidade e a natureza dos dados a serem apresentados determinam a divisão desta parte (LAKATOS, 2010 p. 214). As relações e correlações entre os dados obtidos constituem o cerne dessa parte do relatório. É onde são oferecidas evidências à verificação das hipóteses. (LAKATOS, 2010 p. 214).

A apresentação e a análise dos dados, assim como a interpretação dos resultados, encaminham naturalmente às conclusões. (LAKATOS, 2010 p. 215). Seus objetivos, de acordo com Lakatos (2010), são evidenciar as conquistas alcançadas com o estudo, indicar as limitações e as reconsiderações, apontar a relação entre fatos verificados e a teoria, e representar a “súmula em que os argumentos, conceitos, fatos, hipóteses, teorias, modelos se unem e se completam (Trujillo Ferrari, 1982, p.295).

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. OBJETO DE PESQUISA**

#### **3.1.1 Histórico Global**

A Subway é uma empresa americana que nasceu no verão do ano 1965, graças à iniciativa de Fred DeLuca, um jovem de 17 anos que queria pagar os seus estudos universitários. Depois de estabelecer contato com um amigo da família, o Dr. Peter Buck, surgiu a ideia de abrir uma loja de sanduíches.

Para colocar em funcionamento os negócios, precisavam apenas alugar um local, montar um mostrador, comprar a comida e abrir o estabelecimento ao público.

Após estudá-lo, ambos se associaram e, um mês mais tarde, abriram a primeira loja de sanduíches em Bridgeport, Connecticut, com um investimento de 1.000 dólares.

Uma vez provado o sucesso do negócio, em 1974 decidiram começar a expansão através do sistema de franchising. Atualmente, a companhia possui mais de 35.200 estabelecimentos (todos eles franqueados) em 98 países.

A cadeia pertence à Doctor's Associates Inc. (DAI) que é a empresa proprietária registrada da marca comercial Subway a nível internacional. Desde a central, trabalha-se de forma muito próxima aos franqueados. Para isso, conta com uma grande estrutura empresarial de apoio às ações de marketing, publicidade, solicitação de pedidos e outras necessidades operativas.

Além dos escritórios centrais da cada país, a Doctor's Associates Inc. conta com nove centros de formação em todo o mundo para garantir a perfeita preparação da cada um dos seus franqueados.

### **3.1.2 Histórico no Brasil**

Em nossas terras, o Subway iniciou a operação no Brasil no ano de 1993, neste período as lojas instaladas eram grandes e em bairros nobres, os custos da operação muito altos e um baixo reconhecimento da marca inviabilizaram alguns restaurantes. Por conta de diversos contra tempos a Subway passou por um período de adaptação onde tentava entender o mercado brasileiro.

Em 2003, após a solução dos problemas pendentes, havia novamente um momento propício para a Subway definitivamente se consolidar no mercado nacional, e com fôlego renovado retoma a sua trajetória de crescimento. Concentrando-se na operação, e cuidando para que fosse feito o que havia dado certo em lugares tão diferentes do mundo, como Bahrain, a primeira franquia internacional, Nova Zelândia, China e Trinidad Tobago entre tanta outras. Independentemente da cultura e costumes locais, a Subway criou uma rede com padrões e procedimentos internacionais, ou seja, o sanduíche que comemos aqui no Brasil pode ser encontrado na Islândia por exemplo.

O Brasil hoje já é o 7º maior mercado mundial da empresa, dentre os 92 países está atrás somente de Estados Unidos, Canadá, Austrália, Inglaterra, Alemanha e México. E no número de sanduíches vendidos em cada restaurante se encontra semanalmente entre os 3 maiores do mundo junto com Nova Zelândia e Singapura. A empresa tem o objetivo de se tornar a maior rede de fast food do Brasil até 2015, e antes mesmo disso ajudar a Subway a se tornar a maior rede de fast food do mundo.

Tendo em vista este enorme sucesso internacionalmente, foi adotado o modelo de negócios que é encontrado na maioria dos países onde a Subway está presente. Concentrado na figura dos agentes de desenvolvimento que, além de serem obrigatoriamente franqueados, atuam como profissionais responsáveis pela expansão da marca em determinada região do país (divisão por território geográfico). Fazem prospecções de novos franqueados, dão total suporte na escolha do ponto, auxiliam na negociação com parceiros e fornecedores, treinam funcionários, auxiliam na gestão de custos da operação etc. Associado a isso, o padrão das lojas foi dimensionado de acordo com o modelo internacional, cujas dimensões físicas são reduzidas, bem como em processos de logística, distribuição e gestão de operações. A simplificação do gerenciamento, através de relatórios gerenciais semanais faz com que o franqueado consiga visualizar exatamente como a sua loja está se comportando. Comparando com os outros, seja da sua região ou do país inteiro, o franqueado pode aprimorar mais ainda a sua operação identificando onde estão os gargalos na sua operação.

A matriz que fica em Milford, Connecticut, promoveu ainda, em 2008, a instalação de um escritório regional no Brasil, que responde ao escritório de Miami, responsável pela operação em toda América Latina e Caribe. O escritório em Curitiba, conta com dois coordenadores de franquia, um auditor, um treinador e um gerente geral. Em São Paulo estão alocados os gerentes de compra e de marketing, que dão suporte tanto nas negociações, quanto no desenvolvimento de fornecedores e de novos produtos. Hoje, a Subway está presente em 103 cidades e em 23 estados brasileiros mais o Distrito Federal.

### **3.1.3 Aspectos Financeiros**

Os Investimentos Iniciais para a aquisição e operação de uma franquia Subway tem seu valor mínimo em 220.000 reais. Estes valores incluem a reforma do local escolhido e compra dos equipamentos.

A Taxa de Franquia exigida pela empresa é uma das menores – se não a menor – entre as empresas de grande porte do segmento de “comida rápida”. O valor fixo é de 10.000

dólares, sendo devolvido cinquenta por cento quando da abertura, se aberta à operação até após um ano partindo da data de assinatura do contrato de franquia.

Os Royalties cobrados são de 8% sobre o faturamento líquido, que é o faturamento com a subtração dos impostos obrigatórios.

O Fundo de Propaganda atualmente infere em 4,5% do faturamento líquido da franquia.

A empresa ressalta que quaisquer formas de análises socioeconômicas ocorreram por conta e risco do franqueado, o que reforça ainda mais a necessidade de um maior número de pesquisas como a que está sendo desenvolvida neste segmento de mercado. Outras observações fornecidas pela empresa dão conta de que o prazo mínimo para locação é de cinco anos, e que informações de faturamento são sigilosas e protegidas por contrato entre as partes.

Em referências aos valores estipulados pela própria empresa quanto ao custo-real do alimento sobre a venda: 38% do preço de venda, o que garante um produto competitivo, se compararmos com o praticado pela concorrência do segmento. O Ponto de Equilíbrio, com o aluguel acordado em 3.000 reais, está relatado nos materiais de divulgação da empresa como aproximadamente 45.000 reais.

### **3.1.4 Fundo de Marketing e Ações de Marketing**

O fundo de marketing é gerido por dois comitês: um local (no caso, Rio Grande do Sul) que gere 50% do fundo, e o outro, nacional, com os demais 50%. Estes comitês são formados por franqueados que se candidatam anualmente e são eleitos para o período seguinte. Qualquer franqueado com loja aberta pode candidatar-se. Fazendo parte do comitê local poderá candidatar-se ao comitê nacional.

Outras ações de marketing local podem e devem ser realizadas pelo franqueado, como promoções em parceria com academias, universidades, etc.

## **3.2. DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA**

### **3.2.1 Histórico**

Canoas é um município brasileiro pertencente ao estado do Rio Grande do Sul, pertencente à mesorregião Metropolitana de Porto Alegre e à microrregião de Porto Alegre.

Seu povoamento teve início com a inauguração do trecho de estrada de ferro entre Porto Alegre e São Leopoldo, que aconteceu em 14 de abril de 1874. Seu nome deriva do nome dado, na época, a estação férrea – Capão das Canoas. A idéia tem origem a partir da confecção de uma canoa com uma grande árvore que havia no local. Esta canoa era utilizada para os serviços da sede.

Em 20 de março de 1992, canoas perde seu 2º Distrito que, emancipado, passa a ser denominado Nova Santa Rita.

### 3.2.2 Dados Sociais

Canoas é o município mais populoso da Região Metropolitana, com 329.174 habitantes, segundo projeção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para 2005. No Rio Grande do Sul, a cidade só fica atrás de Porto Alegre, Pelotas - zona sul do Estado - e Caxias do Sul, na Serra.

A seguir, com apoio de pesquisa realizada pelo Instituto Canoas XXI, autarquia criada pela Prefeitura Municipal com intuito de fornecer dados sobre a cidade, detalharemos visualmente os números sociais da cidade-base do nosso estudo, tais como: evolução populacional, segmentação por gênero, por faixa etária, natalidade, mortalidade e crescimento vegetativo e alfabetização dos cidadãos do município.

Primeiramente, é importante ressaltar o crescimento da população da cidade, conforme Gráfico 1, abaixo.

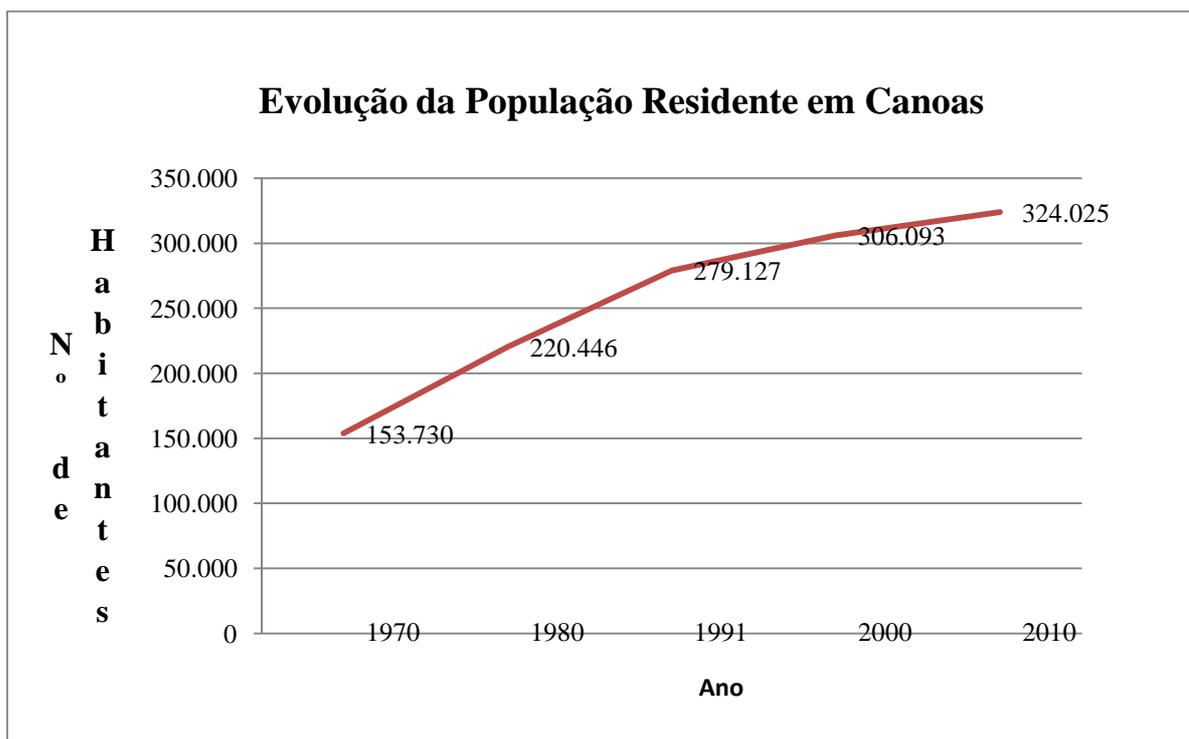


Gráfico 1: Evolução da População Residente em Canoas

Fonte: IBGE – Censo Demográfico Gráfico elaborado por Diepe – ICXXI (Instituto Canoas XXI)

Este gráfico deixa transparente o imponente crescimento da cidade sobre a qual é realizada a pesquisa, pois demonstra que o município mais que dobrou o número de cidadãos nestes últimos quarenta anos.

A seguir, a Figura 1 demonstra graficamente a segmentação por gênero sexual na cidade, fazendo um comparativo das situações nos anos de 1970 – primeiro censo – até o ano de 2000.

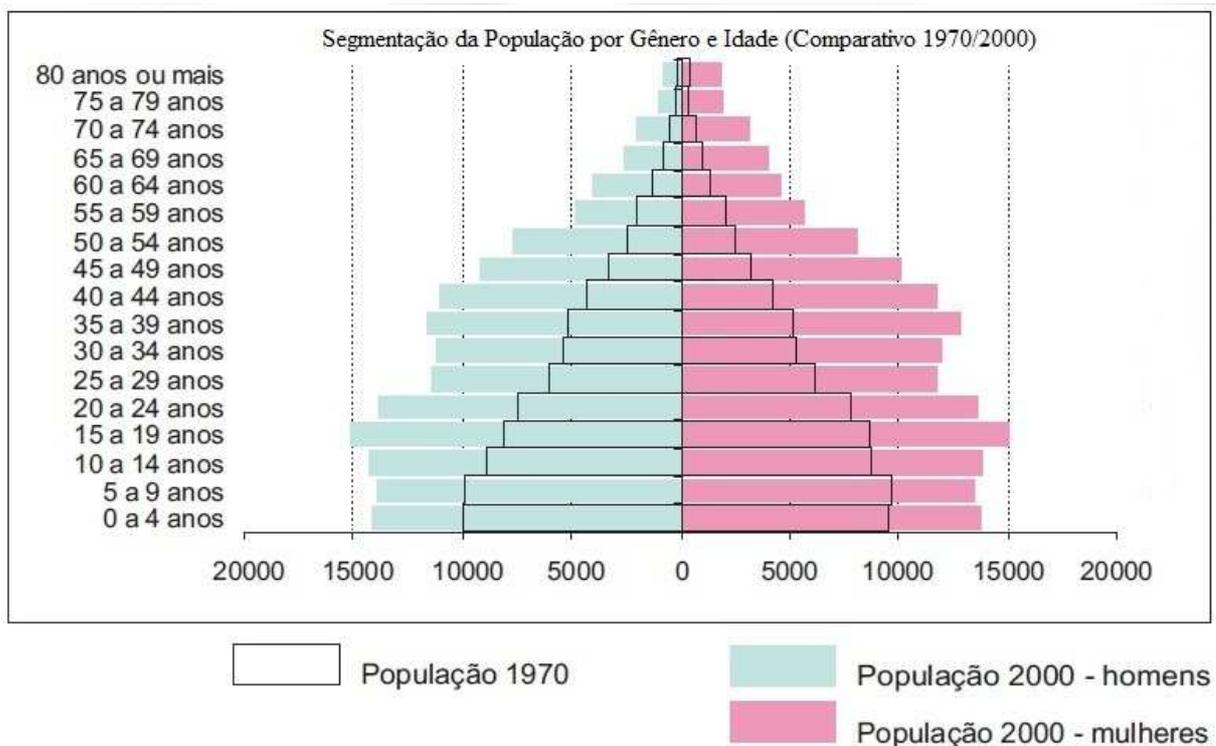


Figura 1: Segmentação da População por Gênero e Idade (Comparativo 1970/2000)

Fonte: IBGE – Censos Demográficos / DCTG ICXXI (Instituto Canoas XXI)

Esta imagem esclarece o efeito que temos visto em todos os levantamentos populacionais que fazem esta abordagem: o crescimento representativo das faixas de idade avançadas e o “achatamento” da pirâmide populacional, antes com uma proporcionalidade praticamente perfeita entre todas as faixas.

Transição demográfica, teoria de Warren Thompson, dos idos de 1920, é, no geral, um processo de diminuição de taxas de mortalidade e natalidade, sendo que a primeira diminui mais rápido que a segunda, causando um período de aumento do crescimento vegetativo e, portanto, de grande acréscimo populacional. (ALVES, 1994:10). O gráfico a seguir cruza dados que nos ajudam a interpretar o momento demográfico atual, e, principalmente, as tendências para as próximas décadas.

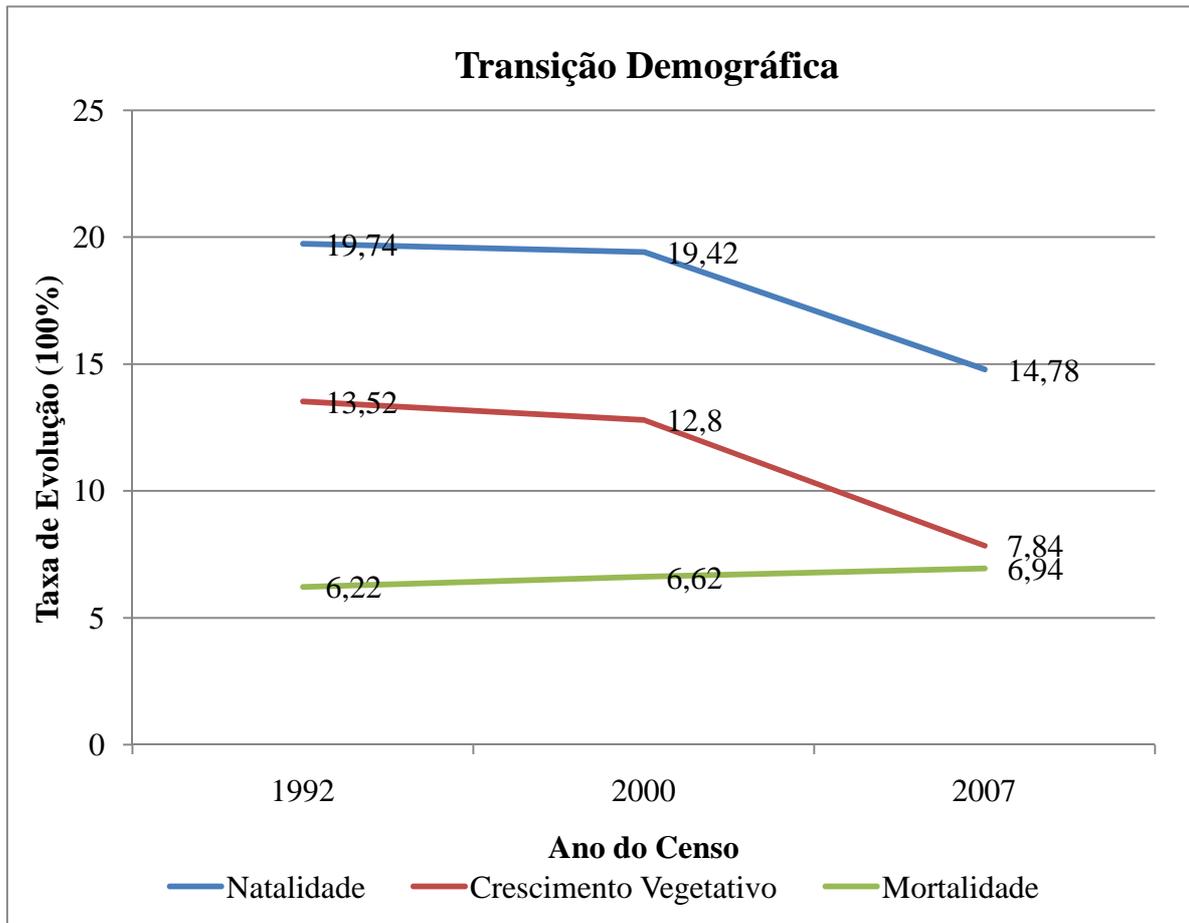


Gráfico 2: Transição Demográfica

Fonte: CIS/SES – RS; IBGE – FEE (Instituto Canoas XXI)

Embora a Taxa de Mortalidade mantenha-se praticamente no mesmo nível em nosso levantamento de dados, com a melhor estruturação do nosso sistema de saúde, - ainda que longe do ideal – formas de prevenção e consciência social, a população canoense tem observado um decréscimo na taxa de natalidade, o que, no gráfico é acompanhado fielmente pelo Crescimento Vegetativo.

Isso demonstra que o crescimento demográfico, se ocorre na cidade da forma acelerada como vimos, não mais pode ser creditado à Transição Demográfica do município.

Quanto à educação na cidade de Canoas, temos mais uma imagem gráfica que nos auxilia na interpretação situacional do município parte desta pesquisa. Segue abaixo:

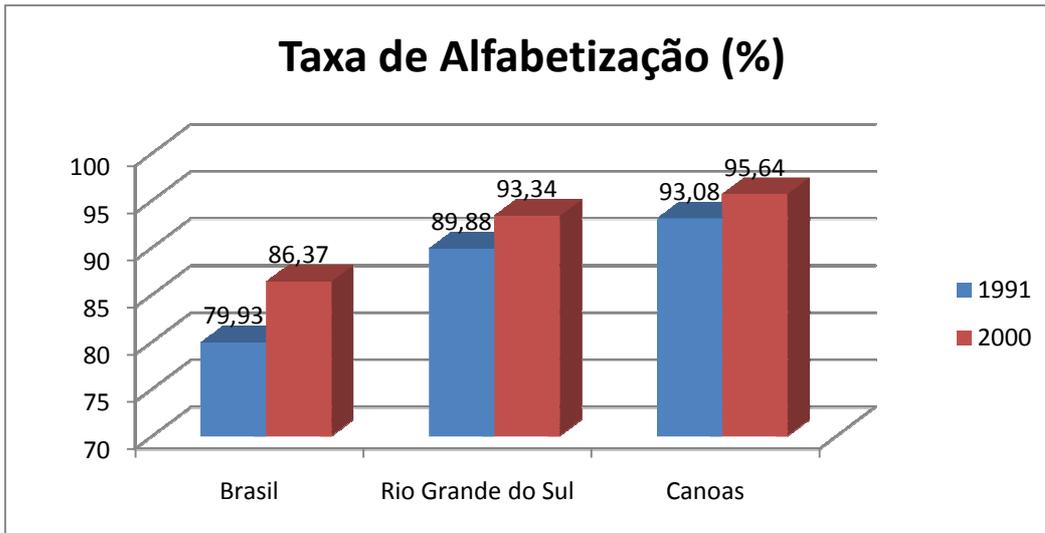


Gráfico 3: Taxa de Alfabetização

Fonte: Instituto Canoas XXI

O gráfico acima leva em consideração somente pessoas acima de 15 anos que sabem ler e escrever, e demonstra uma população com altíssimo índice de alfabetização, principalmente em um comparativo com o início da década de 90, onde, percentualmente, a diferença entre município e nação era mais elevada.

### 3.2.2 Dados Econômicos

O município possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) gaúcho. Vizinha da capital Porto Alegre, a cidade é sede de grandes empresas nacionais e multinacionais, como a Refinaria Alberto Pasqualini (Refap), Springer Carrier (recentemente adquirida pela fabricante chinesa Midea) e AGCO do Brasil, além de nomes fortes nos ramos de gás, metal-mecânico e elétrico. (Site prefeitura)

A tabela de Evolução do PIB (Produto Interno Bruto) demonstrará, abaixo, além do valor do índice para o município, a sua representatividade perante o estado do Rio Grande do Sul.

Evolução do PIB		
Período	PIB Canoas	% PIB RS
2000	4.841.352	5,917%
2001	5.872.728	6,362%
2002	5.952.951	5,643%
2003	7.342.940	5,896%
2004	8.674.003	6,293%
2005	8.868.100	6,149%
2006	9.596.231	6,119%
2007	10.763.588	6,094%
2008	12.580.262	6,303%

Tabela 1: Evolução do PIB

Fonte: FEE / RS – Instituto Canoas XXI

Esta tabela demonstra a crescente importância do município regionalmente, pois o crescimento percentual na participação do PIB estadual denota que estão ocorrendo pesados investimentos na cidade, tanto de cunho industrial quanto social, o que pode relacionar-se com o próximo gráfico que trabalharemos.

Em referência ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), segundo dados retirados do seu próprio relatório anual, IDH é uma medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano" e para separar os países desenvolvidos (muito alto desenvolvimento humano), em desenvolvimento (desenvolvimento humano médio e alto) e subdesenvolvidos (desenvolvimento humano baixo). A estatística é composta a partir de dados de expectativa de vida ao nascer, educação e PIB (PPC) per capita (como um indicador do padrão de vida) recolhidos a nível nacional. Cada ano, os países membros da ONU são classificados de acordo com essas medidas. O IDH também é usado por organizações locais ou empresas para medir o desenvolvimento de entidades subnacionais como estados, cidades, aldeias, etc.

O índice da cidade de Canoas, em 1991, era 0,759 (Atlas do Desenvolvimento Humano – Instituto Canoas XXI), e, já no ano de 2000, passou para 0,815, índice comparável ao atual índice atribuído aos Emirados Árabes Unidos, uma economia pujante e em franco desenvolvimento.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. PESQUISA COM O PÚBLICO**

O tipo de pesquisa utilizado foi à descritiva-quantitativa, pois é aquela em que as informações e os dados podem ser mensurados e quantificados. Os dados coletados, neste tipo de pesquisa, passam por um filtro, são tabulados, organizados e, somente após estes procedimentos, é que são submetidos a testes de estatísticos (MARTINS, THEÓPHILO, 2007).

Este estudo de descrição de população utilizou como amostra um universo de 54 pessoas, que foram selecionadas de acordo com apenas um requisito básico: residir na cidade

a qual propomos o negócio. Utilizou-se a ferramenta online do Google conhecida como “Spreadshot”, que auxilia a formatação e publicação online de questionários.

As questões foram elaboradas de forma que consigamos moldar o perfil do consumidor residente do município, para que, assim, consideremos o seu poder de absorção de mais uma unidade da Subway na cidade, desta vez no centro da cidade – a outra está sediada no Canoas Shopping.

Algumas indagações realizadas pelo autor servem para moldar um estereótipo de consumidor, de acordo com a identificação com maior parcela dos questionados. O autor define um método de apresentação onde uma versão resumida da pesquisa é apresentada, com aspectos decisivos de preferência do público mostrados em gráficos, e também uma parte que condensa as informações de forma a simplificar a visualização e interpretação das informações colhidas nesta aplicação de questionário.

O maior número de respostas assinaladas constrói um perfil de consumidor dos 15 aos 35 anos de idade, classe social A/B, com crescente participação na C, que busca formação acadêmica no Ensino Superior e que vêm aumentando seu consumo neste tipo de estabelecimento frente à alta de preço nos restaurantes ditos “convencionais”.

Logo abaixo, o Gráfico 4 abordará os fatores preponderantes para a escolha de determinado estabelecimento:

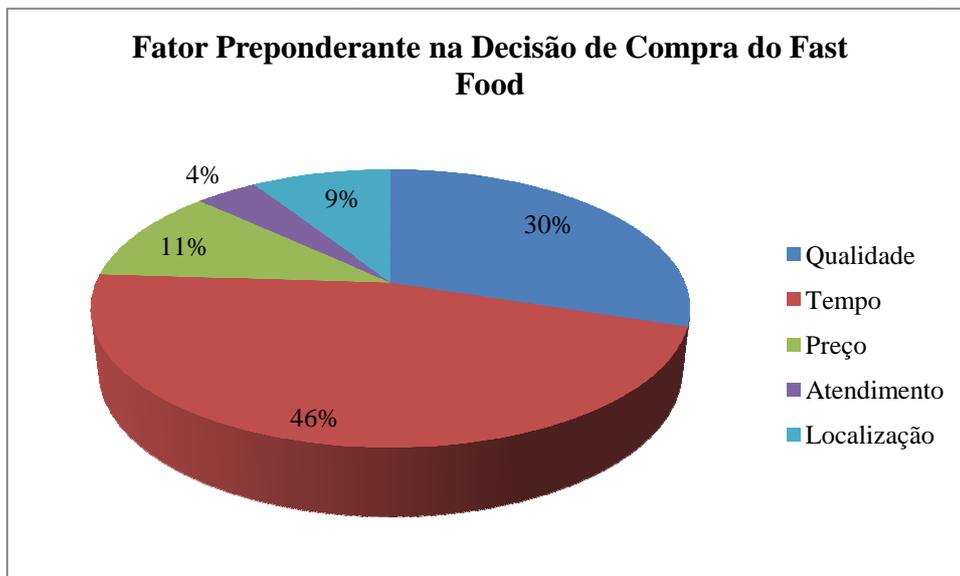


Gráfico 4: Fator Preponderante na Decisão de Compra do Fast Food

Fonte: o Autor

Fica evidente, no Gráfico 4, a inclinação quase unânime dos entrevistados pela alternativa Tempo, o que demonstra que sua decisão de consumir produtos ligados à este

segmento, precisamos manter e aprimorar a agilidade no atendimento (curiosamente, com apenas 4% da preferências), pois assim colaboraremos com a necessidade que os clientes têm de realizarem suas refeições de forma rápida.

Quanto ao item Qualidade, não podemos de forma alguma ignorá-lo. Responde por 30% da preferência do universo consultado, e demonstra algo que nem sempre esteve ligado à concepção clássica de fast food, onde os alimentos eram nocivos à saúde.

O próximo gráfico corresponde ao levantamento de dados referentes à média despendida dentro deste tipo de estabelecimento:

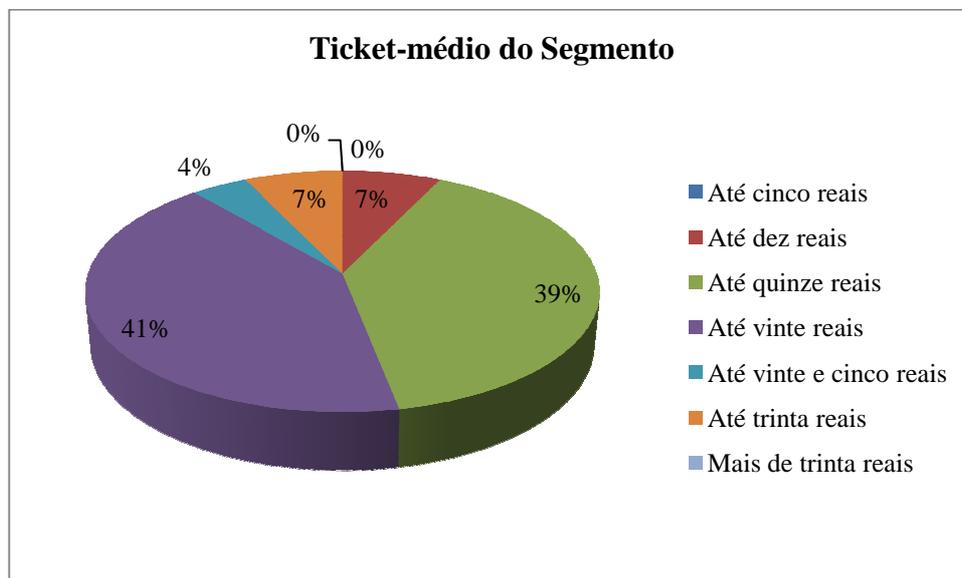


Gráfico 5: Ticket-médio do Segmento

Fonte: o Autor

Esta imagem representa a tendência geral de quanto normalmente o universo entrevistado costuma dispendir em restaurantes deste segmento de mercado. A informação colhida nos aponta que 80% dos entrevistados gastam entre 10 e 20 reais por visita a estes estabelecimentos.

Referente ao Gráfico 6, a informação que ele oferece-nos diz respeito ao tempo que é utilizado no interior destas lojas para que ocorra a alimentação do universo entrevistado:

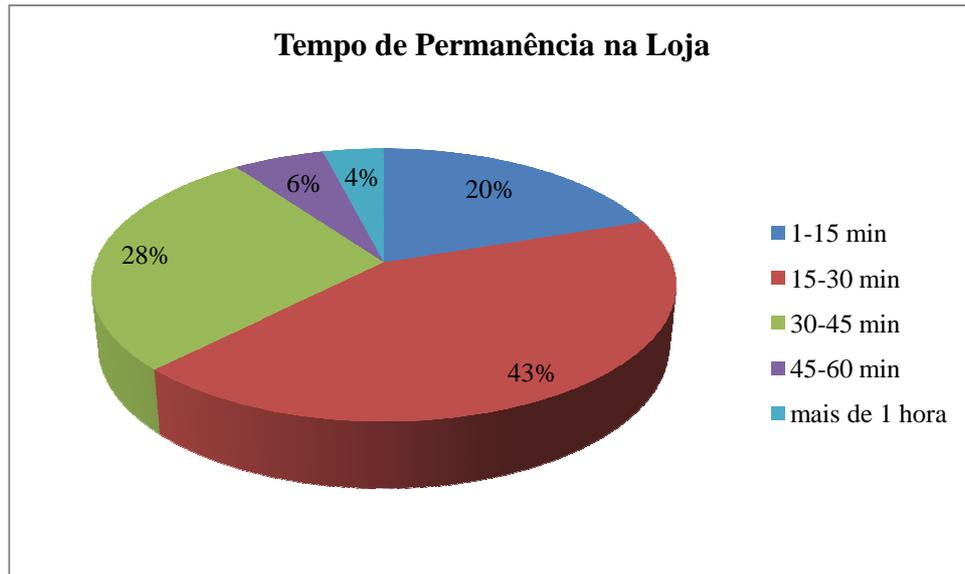


Gráfico 6: Tempo de Permanência na Loja  
Fonte: o Autor

A representação visual aponta que, a maior parte dos entrevistados (43%), permanece dentro dos estabelecimentos entre 15 e 30 minutos. É interessante reconhecer que existe uma parcela (4%) de público que fica mais de uma hora ocupando os serviços dos restaurantes do segmento, o que confronta o conceito de comida rápida preconizado por estas organizações.

#### 4.2. PESQUISA COM O FRANQUEADO

Para Gil (2002), podemos definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

A aplicação de método exploratório de pesquisa, em relação ao franqueado, tem necessidade de ocorrer, pela busca de informações coerente e precisa sobre viabilidade e relacionamento entre as partes – franqueado e franqueador.

Utilizamos um questionário qualitativo, que dá ao entrevistado liberdade para expressar-se independentemente, e garante fidelidade a ideia do mesmo. A amostra coletada restringiu-se ao proprietário das unidades da Subway na cidade de São Leopoldo (Unisinos – Centro), na forma de questionário aberto enviado eletronicamente, por sugestão do entrevistado. Outros franqueados foram consultados, entretanto não houve disponibilidade

para contato. Abaixo, faremos uma síntese pontual do relato deste franqueado, de modo a relatar a sua visão quanto à participação no sistema de franchising da Subway.

O entrevistado afirma que:

- Foi apresentado ao negócio por seu atual sócio, que trabalhava na empresa;
- Entre a decisão de abrir a franquia e colocá-la em operação, passaram 10 meses entre planejamento e execução, para suas duas lojas;
- Envolve-se completamente no negócio, principalmente nas decisões administrativas cotidianas da loja. Sem auxiliares, sua demanda de trabalho ocupa completamente o horário comercial;
- Não lhe compete, e sim ao franqueador, homologar fornecedores, negociar preços e garantir que o serviço de abastecimento da loja esteja sendo satisfatório. Uma empresa terceira (Martin Brower) é responsável por comprar todos os insumos (com exceção de vegetais e bebidas) dos inúmeros fornecedores (Sadia, MDF, Leal, entre outros) e revender todos os itens aos franqueados em um pedido único;
- Investimentos externos foram necessários apenas no início da operação, pois o financiamento conseguido oferecia 1 ano de carência o que facilitou o fluxo de caixa em referência ao capital-de-giro inicial;
- Sua rotina pode ser resumida em contratações, demissões, promoções, escala de horários, resolver divergências, ações de motivação interna. Além disto, define questões de marketing local (cartazes, lonas, Internet, pequenas promoções). Resolve questões operacionais que não interferem nas normas da franquia, como métodos e processos. E direciona melhorias na loja, como compras, reformas e modificações;
- O público principal da Subway é das classes A e B (e suas subdivisões) de 15 a 45 anos. Porém por se identificar com a marca e não por ser alvo da Subway. A Subway esta justamente buscando a classe C com ações de preço (como o sanduíche de nomenclatura Baratíssimo, a R\$ 4,95).
- A possibilidade de inovação é boa, porém, por vezes, muito trancada. Pelos franqueados haveria mais inovações, como, por exemplo, sucos naturais e café;
- Sua autonomia quanto ao marketing é restrita, pois o Fundo de Marketing possui um valor elevado e seu uso é definido parte para um comitê nacional (campanhas de TV, etc..) e outra por um comitê estadual (*outdoors*, apoio em

shows, corridas, etc.). Elogia a possibilidade de qualquer franqueado poder se candidatar-se a estes comitês. Além disto, o franqueado pode fazer ações na sua loja, porém normalmente não se investe muito nisto já que o fundo de marketing tem um valor bastante alto;

- Fornecedores apresentam produtos inovadores, que podem ser aproveitados no cardápio. Utiliza como exemplo o creme de queijo (Cream Cheese), sugerido pela Sadia;
- Passa por uma avaliação mensal do franqueador, bastante rigorosa. Tanto dos itens obrigatórios da rede, como preços e campanhas, até questões sanitárias.
- Tem interesse em operacionalizar mais unidades da franquía.

## **CONCLUSÃO**

Com base no exposto é possível concluir que, usando os resultados dos estudos com os empreendedores, os potenciais clientes existentes, somando com o conhecimento do modelo de negócio chamado franchising, é plenamente viável a abertura de uma nova unidade da Subway na cidade de Canoas.

A empresa, como relatado durante o artigo, mostra-se entusiasmada com a procura de novos candidatos a franqueado. O sistema é cada vez mais um alvo de novos estudos e reconhecidamente uma forma interessantíssima de reduzir as margens de insucesso para os investidores. A cidade apresenta índices sociais e econômicos superiores às médias estadual e nacional de desenvolvimento.

O autor do presente artigo não realizou pesquisa mais extensa, pois os limites envolvendo a área de atuação dos franqueados e a disponibilidade de tempo não foram ideais. Houveram muitos contratempos em relação, principalmente, a reciprocidade de localização dos franqueados, cujo reflexo aparece na pesquisa na forma quantitativa, pois, com a possibilidade de extrair informações de apenas um colaborador, apresentou-se como melhor forma de coleta de dado.

Outros projetos sob a mesma temática podem complementar este estudo, se posicionarem sua atenção para a operação, pois ainda existem muitos pontos desconexos entre as partes do processo – fornecedores, franqueados, e colaboradores em geral.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALVES, José Eustáquio Diniz. **Transição da fecundidade e relações de gênero no Brasil**. 1994. Tese (Doutorado em Demografia) – CEDEPLAR, NEPO.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999
- BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOYD JR., Harper W. **Pesquisa Mercadológica**. 1ª Ed. São Paulo: FGV, 1971
- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Como comprar sua franquia passo a passo**. Rio de Janeiro: Makron, Mcgraw-Hill, 1991.
- CHISNALL, P. M. **Pesquisa Mercadológica**. Tradução de Auriphebo B. Simões. Revisão Técnica de Sílvia Pires de Paula. São Paulo : Saraiva, 1980.
- DAHAB, Sônia. **Entendendo Franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIVINGSTONE, J. M. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- MALHOTRA, Naresh K., **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil. 2005.
- MARICATO, P. Marketing e Promoções. **Revista Bares e Restaurantes**. ed. 51 maio 2006. Disponível em: < <http://www.tqceditora.com.br/marketing.asp> > Acesso em: 11 Nov 2011.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENDEZ, M. de. **Como fazer da franquia um bom negócio**. Tradução de Kátia Almeida Rossini. São Paulo: Nobel, 1991.
- PAMPLONA, Cláudia. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999
- TRUJULLO FERRARI, A. **Metodologia pesquisa científica**. São Paulo: Mcgraw Hill, 1982

Prefeitura Municipal de Canoas-RS – Dados Socioeconômicos do município. Disponível em:< <http://www.canoas.rs.gov.br/site/home/pagina/id/7>>. Acessado em : 3 de Outubro de 2011, 19hrs15min.

Administradores.com.br, o portal da Administração – Setor de Franchising no Brasil prevê crescimento de 18% esse ano. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/setor-de-franchising-no-brasil-preve-crescimento-de-18-este-ano/39733/>>. Acessado em: 11 de Novembro de 2011, 19hrs56min.

Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios – Franquias na balança. Disponível em:< <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI262950-17209,00-FRANQUIAS+NA+BALANCA.html>>. Acessado em: 9 de Novembro de 2011, 20hrs44min

Panorama Brasil – Copa movimentou franquias no Brasil e no cenário exterior. Disponível em:< <http://www.panoramabrasil.com.br/copa-movimentou-franquias-no-brasil-e-no-cenario-exterior-id64181.html>>. Acessado em: 21 de Outubro de 2011, 17hrs30min