

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**FRANQUIAS EM ESPAÇOS COMPARTILHADOS COMO SOLUÇÃO
ESTRATÉGICA PARA EXPANSÃO EM CIDADES PEQUENAS**

LUCAS GAMALEL CORDEIRO

CASCADEL

2022

Lucas Gamalel Cordeiro

**FRANQUIAS EM ESPAÇOS COMPARTILHADOS COMO SOLUÇÃO
ESTRATÉGICA PARA EXPANSÃO EM CIDADES PEQUENAS**

**FRANCHISE IN SHARED SPACES AS A STRATEGIC SOLUTION FOR
EXPANSION IN SMALL CITIES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Ronaldo Bulhões

CASCVEL

2022

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

CORDEIRO, LUCAS GAMALEL
FRANQUIAS EM ESPAÇOS COMPARTILHADOS COMO SOLUÇÃO
ESTRATÉGICA PARA EXPANSÃO EM CIDADES PEQUENAS / LUCAS GAMALEL
CORDEIRO; orientador RONALDO BULHÕES. -- Cascavel, 2022.
78 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2022.

1. Estratégias de expansão. 2. Franquias. 3. Cursos. 4.
Viabilidade econômica. I. BULHÕES, RONALDO, orient. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

LUCAS GAMALEL CORDEIRO

Franquias em espaços compartilhados como solução estratégica para expansão em cidades pequenas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Cláudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Sergio Luiz Kuhn

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Edison Luiz Leismann

Faculdade Assis Gurgacz (FAG)

Cascavel, 18 de maio de 2022

DEDICATÓRIA

*“Dedico este trabalho primeiramente a **Deus**, por ser essencial em todos os momentos da minha vida, a minha mãe **Sebastiana Ribeiro dos Santos**, que me ensinou a estudar e superar obstáculos, a minha esposa **Letícia Hettwer Ribeiro**, que me acompanhou e me apoiou nos momentos mais desafiantes deste trabalho, às minhas irmãs **Vera e Luciane** que sempre estiveram ao meu lado incondicionalmente, e a toda a **minha família e a família da minha esposa** que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu pudesse alcançar êxito nesta etapa da minha vida.”*

*“Aos **sócios, franqueados e colaboradores** das empresas em que tenho o privilégio de fazer parte, aos colegas de Curso da **turma de 2020, professores e colaboradores**, bem como às pessoas com quem convivi ao longo desses dois anos, pela parceria e compreensão durante toda a jornada, especialmente a conclusão desta etapa.”*

AGRADECIMENTO

“Ao meu orientador, Professor Doutor Ronaldo Bulhões, por toda a ajuda e paciência em me orientar, aos colegas de curso da turma de 2020, pela parceria em todos os momentos, aos demais professores do curso, que não mediram esforços para esclarecer e auxiliar em todas as disciplinas, até mesmo em momentos em que não estávamos em horário de aula.”

RESUMO

Cordeiro, Lucas G. (2022). Franquias em espaços compartilhados como solução estratégica para expansão em cidades pequenas (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brasil.

Este estudo teve como objetivo desenvolver um plano de aplicação a partir da análise de como a implantação de franquias em espaços compartilhados pode resultar em uma estratégia eficaz de expansão em cidades pequenas. A metodologia utilizada foi a análise qualitativa com estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de documentos diversos, pesquisas e informações fornecidas pela rede estudada, confrontando com a base teórica selecionada. A análise do mercado potencial realizou-se por meio dos dados bibliográficos e pesquisas realizadas na base de dados do IBGE. Para a análise de viabilidade econômica, primeiramente elaborou-se duas planilhas de fluxo de caixa, sendo uma para cada formato de franquia da rede estudada. Em seguida, realizou-se os cálculos por meio dos indicadores financeiros: Payback, VPL, TIR e IL. Quanto aos resultados, no que tange ao mercado potencial de cursos livres, evidenciou-se que o formato *shop in shop* possui um grande, e quase inexplorado potencial de expansão para a rede, tanto em cidades pequenas entre 5 e 40 mil habitantes como em cidades maiores. Constatou-se também que há espaço para crescimento em cidades maiores com o formato de franquia padrão. No tocante a análise de viabilidade econômica, evidenciou-se a viabilidade de ambos os formatos de franquia, com o formato *shop in shop* apresentando o melhor desempenho perante o formato padrão. Para finalizar, elaborou-se a proposta de intervenção, com a sugestão de uma nova estratégia de expansão, contemplando ambos os formatos de franquia, embora o foco da estratégia consista na expansão por meio do formato *shop in shop* em cidades pequenas, entre 5 e 40 mil habitantes.

Palavras-chave: Estratégia de Expansão; Franquia; *Shop in Shop*; Cursos; Viabilidade Econômica.

ABSTRACT

Cordeiro, Lucas G. (2022). *Franchise in shared spaces as a strategic solution for expansion in small cities* (Dissertation). Post-Graduate Program in Management (PPGA), State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brazil.

This study aimed to develop an application plan based on the analysis of how the implementation of franchises in shared spaces can result in an effective expansion strategy in small cities. The methodology used was qualitative analysis with a single case study. Data were collected through various documents, research and information provided by the studied network, comparing with the selected theoretical basis. The analysis of the potential market was carried out through bibliographic data and research carried out in the IBGE database. For the economic viability analysis, two cash flow spreadsheets were first elaborated, one for each franchise format of the studied network. Then, the calculations were performed using the financial indicators: Payback, NPV, IRR and IL. As for the results, with regard to the potential market for open courses, it was evident that the shop in shop format has a large and almost unexplored potential for expansion for the network, both in small towns between 5 and 40 thousand inhabitants and in cities bigger. It was also found that there is room for growth in larger cities with the standard franchise format. Regarding the economic viability analysis, the viability of both franchise formats was evidenced, with the shop in shop format showing the best performance compared to the standard format. Finally, the intervention proposal was elaborated, with the suggestion of a new expansion strategy, contemplating both franchise formats, although the focus of the strategy is the expansion through the shop-in-shop format in small cities, between 5 and 40 thousand inhabitants.

Keywords: Expansion Strategy; Franchise; Shop in Shop; Courses; Economic Viability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo proposto.....	37
Figura 2: Roteiro para a busca de parceiros	59
Figura 3: Representação do fluxo de divulgação	60
Figura 4: Representação do modelo operacional da franqueadora	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Linha do tempo do <i>franchising</i> : principais acontecimentos e mudanças	25
Quadro 2: Modelos de franquias	27
Quadro 3: Vertentes teóricas da estratégia.....	28
Quadro 4: Métodos de viabilidade econômica de investimentos mais utilizados.....	34
Quadro 5: Informações dos investimentos de cada modelo de franquia	48
Quadro 6: Cronograma de abertura de franquia <i>shop in shop</i>	62
Quadro 7: Cronograma de abertura de franquia padrão.....	63
Quadro 8: Roteiro para o treinamento e o suporte de franqueados.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de Fluxo de Caixa com DRE	40
Tabela 2: Distribuição da população nas cidades foco, de acordo com o público-alvo.....	44
Tabela 3: Potencial de implantação de escolas por estado, região e cidades foco	46
Tabela 4: Fluxo de Caixa com DRE do modelo <i>shop in shop</i>	49
Tabela 5: Fluxo de Caixa com DRE do modelo de franquia padrão ou microfranquia	50
Tabela 6: Dados para a análise do modelo de franquia <i>shop in shop</i>	51
Tabela 7: Dados para a análise do modelo de franquia padrão ou microfranquia	51
Tabela 8: Resultados da análise de viabilidade do modelo de franquia <i>shop in shop</i>	53
Tabela 9: Resultados da análise de viabilidade do modelo padrão ou microfranquia.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Potencial por ciudades.....	57
Gráfico 2: Potencial por número populacional.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	16
1.1.1	Questão de Pesquisa	20
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	20
1.4	ESTRUTURA.....	22
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	23
2.1	DEFINIÇÕES E O SURGIMENTO DA TEORIA DO <i>FRANCHISING</i>	23
2.2	ESTRATÉGIA, <i>FRANCHISING</i> E EXPANSÃO DE REDES DE FRANQUIAS...	27
2.2.1	Expansão: crescimento das redes de franquias.....	30
2.2.2	Expansão em cidades pequenas	31
2.3	MICROFRANQUIAS E O MODELO <i>SHOP IN SHOP</i> NOS NEGÓCIOS	32
2.4	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTOS	33
2.5	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO	34
3	METODOLOGIA.....	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	38
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	38
3.3.1	DRE e Fluxo de Caixa.....	39
3.3.2	Métodos de Análise de Viabilidade Empregados.....	40
3.4	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	42

4.1	MERCADO POTENCIAL DE CURSOS LIVRES	42
4.1.1	População e mercado potencial	43
4.1.2	Municípios e potencial de implantação de escolas	45
4.2	ANÁLISES DE VIABILIDADE FINANCEIRA DOS MODELOS DE FRANQUIAS	47
4.3	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A REDE WIT IDIOMAS E TEC.	55
4.3.1	Sugestão de uma nova estratégia de expansão para a rede	58
4.3.2	Cronograma para a abertura de novas franquias	61
4.3.3	Modelo Operacional	64
4.3.4	Treinamento e suporte	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	APÊNDICE A – TEXTO EXTRAÍDO DA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA DA REDE WIT IDIOMAS E TEC.....	77

1 INTRODUÇÃO

O setor de franquias tem se destacado nas últimas décadas, devido a sua representatividade na economia nacional. O forte crescimento do consumo, a ascensão de novas classes ao mercado, e os novos empreendedores que buscam o seu próprio negócio, constituem-se como fatores determinantes para o crescimento do setor no país (Lima Junior, Luna & Souza, 2012). Ademais, por se tratar de modelos de negócio amplamente testados, as franquias apresentam-se como uma alternativa mais segura para o investidor (Ruschel, 2019), o que também tem contribuído para a adesão e para o seu crescimento.

No ano de 2020, mesmo sofrendo uma queda de 10,5% no faturamento, o setor brasileiro de franquias alcançou um total de R\$ 167.2 bilhões (ABF, 2021), representando 2,26% do Produto Interno Bruto – PIB do país (IBGE, 2021). Em número de operações, encerrou o ano de 2020 com 156.798 unidades franqueadas (ABF, 2021), de um total de 19.2 milhões de empresas em operação no país, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), indicando que ainda há muito espaço para expansão.

Apesar de as redes de franquias do Brasil, ainda apresentarem maior concentração nas grandes cidades, com mais de 500 mil habitantes (Melo *et al.*, 2020), este cenário tem começado a mudar. Devido a competitividade dos grandes centros, e a crescente demanda por novas marcas nas cidades pequenas, muitas redes de franquias já têm avaliado modelos de negócio que possam ser implementados em cidades menores, bem como novas estratégias de expansão focadas no interior do país (Moita & Guerra, 2012). Mas ainda existem muitas barreiras para o avanço das redes de franquias nas cidades do interior: como a dificuldade em implantar e manter operações em cidades menores, devido ao faturamento limitado; a sazonalidade no faturamento decorrente da possível incidência de períodos de ociosidade; o número menor de mão de obra qualificada, entre outros fatores que podem afetar o desempenho das unidades franqueadas nessas cidades (Santos, 2019).

Portanto, o atual grande desafio das redes de franquias, é implementar modelos de negócio que se mostrem eficazes e economicamente viáveis em cidades pequenas ao longo do contrato de franquia, para fomentar novas estratégias de expansão focadas no interior do país. Nesse quesito, a análise de viabilidade econômica de investimentos é fundamental para o setor, pois contribui para a análise de franqueabilidade e para a elaboração de estratégias de

expansão de redes (SEBRAE, 2016). Além disso, possui a finalidade de dar suporte a decisão do investidor, no caso o franqueado, que poderá optar pelo formato de negócio que se mostre mais atrativo, do ponto de vista econômico.

Um dos segmentos que tem se destacado na criação de novos formatos de negócio economicamente viáveis, e na implementação de estratégias de expansão com foco nas cidades pequenas, é o de serviços educacionais. As últimas estimativas indicam que o segmento conta com aproximadamente 280 redes de franquias, somando mais de 16 mil empresas regulares no Brasil (ABF, 2019). E devido a crise na área educacional, provocada pela pandemia do COVID-19, que obrigou quase 1,6 bilhão de estudantes a deixarem suas salas de aula em todo mundo (UNESCO, 2020), as redes de franquias do segmento de serviços educacionais tiveram que buscar soluções para continuar crescendo. A nova cultura de ensino remoto que ganhou força com a pandemia também tem ameaçado o crescimento do número de unidades físicas, gerando um novo desafio para as redes educacionais, quanto a manutenção das unidades em operação.

Assim, muitas redes de franquias de serviços educacionais têm desenvolvido formatos mais enxutos de escolas para cidades pequenas, com estruturas reduzidas, principalmente as escolas de idiomas e cursos profissionalizantes. Esses novos modelos de escolas, não apenas objetivam a implementação de novas estratégias de expansão com foco em cidades pequenas, como também se mostraram fundamentais para atender as populações dessas cidades que sofrem com a escassez de oferta de cursos de qualidade, como os que são encontrados nos grandes centros urbanos, constituindo um importante benefício social.

Nesse sentido, esta pesquisa busca a compreensão de como a implantação de franquias em espaços compartilhados pode resultar em uma estratégia eficaz de expansão em cidades pequenas e, a partir daí, desenvolver um plano de aplicação para redes do segmento educacional de cursos livres.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Wit Idiomas e Tec., é uma empresa do setor educacional, no segmento de cursos de idiomas e profissionalizantes, criada em 2015, pela visão e experiência do seu fundador. Naquele momento, o fundador já possuía cerca de 10 anos de experiência no setor educacional como franqueado de outra marca já extinta, quando decidiu abrir a sua primeira escola de marca própria, na cidade de Marechal Cândido Rondon, região oeste paranaense. A

escola, que foi iniciada com uma proposta inovadora para a época, logo despertou o interesse de uma de suas professoras que fez uma proposta de compra, e o fundador decidiu vender, no mês de maio daquele mesmo ano.

Mesmo com a venda da escola, o fundador permaneceu como proprietário da marca, a qual havia depositado o registro no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual – INPI. Coube a nova proprietária a criação e o desenvolvimento de um novo nome para a sua escola. Dessa forma, o empresário pôde montar uma nova escola utilizando a mesma marca na cidade de Toledo-PR, a qual já havia interesse por se tratar de uma cidade maior. A nova escola, que era operada pelo próprio fundador, passou a ser o centro de testes e adaptações no projeto de formatação da marca que, desde a sua concepção, havia sido criado visando o mercado nacional de franquias.

Em 2016, 2017 e 2018, houve grande concentração de investimentos na melhoria dos processos e na capacitação do empresário. O modelo de negócio estava tomando forma para o mercado de franquias. E o empreendedor continuava se preparando, realizando pesquisas de mercado concorrente e consumidor dentro e fora do Brasil, participando de cursos e eventos do setor de franquias, e recebendo ajuda de consultores e especialistas em *franchising*. Foi nessa época que o fundador sentiu necessidade de iniciar seus testes de operações em cidades com populações menores. Assim, em julho de 2017 foram constituídas duas novas escolas, nos municípios de Cafelândia e Nova Aurora, também na região oeste do Paraná, com cerca de 17 mil habitantes e 11 mil habitantes, respectivamente. Até então, essas duas operações foram apenas testes para comprovar a eficácia em cidades pequenas. Enquanto isso, a resposta dos clientes evidenciava a viabilidade do modelo de negócio. Com uma proposta de valor bem ajustada e um método eficaz, cada vez mais pessoas testavam e aprovavam suas certificações, ganhando destaque na região como uma das principais empresas do segmento de cursos livres.

Em 2019, a marca ampliou sua rede, com mais 5 escolas próprias em cidades com menos de 30 mil habitantes, que também eram operadas pelo fundador da marca. Aquele ano, foi crucial para a conclusão do método de ensino e da formatação do negócio para o sistema de franquias. Com o modelo de negócio pronto, e o projeto de expansão bem ajustado, o empresário decidiu participar da Feira do Empreendedor 2019, evento que aconteceu em outubro daquele ano, promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. O objetivo foi agregar experiência em participação de eventos voltados ao público empreendedor e a comercialização de negócios, para realizar os últimos ajustes no seu modelo e investir na divulgação e venda de franquias no ano seguinte. Ainda em 2019, foi

montado o escritório da empresa franqueadora, o qual serviria para receber os candidatos a franqueado, que deveriam começar a surgir com o início da divulgação.

Os diferenciais da marca também eram evidenciados, tanto para o seu público consumidor, quanto para os interessados em adquirir uma franquia. Para os seus alunos, os diferenciais consistiam no método de inglês inovador, baseado no conceito de sala de aula invertida, e no ambiente estilo clube, com vários atrativos para lazer e entretenimento jovem. E o principal diferencial para os candidatos a franqueado estava no modelo de negócio enxuto e bem ajustado para a obtenção do maior percentual de lucro, se comparado a outras marcas.

No início de 2020, entre os meses de janeiro e março, os planos do fundador eram: realizar as primeiras divulgações de volta às aulas; e concluir a capacitação dos seus novos diretores, que geriam as escolas próprias, para que pudesse deixar seu cargo de diretor de suas unidades e se tornar diretor de expansão da rede. Enquanto isso faria os últimos ajustes no escritório da empresa franqueadora, e contrataria uma pessoa para o cargo de auxiliar administrativo, a qual também auxiliaria no suporte dos primeiros franqueados que entrassem na rede, e outra para o cargo de auxiliar de expansão, a qual auxiliaria na divulgação e nos primeiros contatos com candidatos a franqueado.

No entanto, com os impactos provocados pela pandemia do COVID-19, esses planos foram sendo adiados por tempo indeterminado, até serem totalmente substituídos entre o final de 2020 e o início de 2021. Durante este período, muitos ajustes tiveram que ser feitos: adaptação da metodologia de ensino; redução na equipe de algumas das escolas; adaptações no espaço para atender as medidas restritivas; adaptações nas ações de *marketing*, no departamento comercial e nas estratégias de comercialização dos serviços. Chegou num ponto em que o empresário percebeu que não haveria mais volta ao estado conhecido como “normal”.

Além de ajustar vários aspectos do negócio, o fundador também fez muitas pesquisas em outras escolas e outras redes, e procurou saber como o mercado de franquias na área educacional vinha se comportando durante a pandemia. Percebendo que teria muita dificuldade em implementar sua estratégia de expansão naquele período, pois as escolas e redes vinham sofrendo muito com a crise, e não havia como saber quanto tempo a pandemia ainda duraria e nem por quanto tempo seus reflexos ainda afetariam o seu negócio, decidiu cancelar o antigo plano de expansão e fechar o escritório da franqueadora no final de 2020. Naquele momento, parecia ser mais seguro manter o foco nas escolas que já estavam em operação.

Com foco novamente nas suas escolas, o empresário decidiu acompanhar e avaliar cada uma delas de forma individual. E foi analisando as suas operações, comparando os riscos e expectativas de retorno de cada cidade, que o fundador percebeu algo que parecia ser uma solução para o problema da estratégia de expansão. Ele avaliou o comportamento das operações nas cidades pequenas, que possuíam um formato reduzido, geralmente ainda num modelo de testes similar ao *shop in shop*, e comparou com as escolas de estrutura completa nas cidades maiores que exigiam uma estrutura maior e, conseqüentemente um custo de manutenção e um ponto de equilíbrio mais altos. E percebeu que: as operações em cidades menores não exigiam um investimento muito alto; sofriam menos com a crise; tinham menor sazonalidade no faturamento; e o risco era muito menor do que nas operações em cidades maiores.

Assim que constatou que as escolas em cidades com menos de 40 mil habitantes ofereciam menor risco e continuavam dando lucro, enquanto a sua matriz sediada em uma cidade de aproximadamente 130 mil habitantes já estava há vários meses no limite ou até abaixo do ponto de equilíbrio, decidiu estudar mais a fundo sobre os modelos de negócio para cidades pequenas e saber o que as redes de escolas concorrentes estavam fazendo para expandir nessas cidades. Após diversos estudos e cálculos, o empresário tomou a decisão de testar um modelo diferente de negócio: aumentar o número de escolas em cidades pequenas, nos formatos *shop in shop* e microfranquia, implementando novas unidades ainda durante a pandemia.

O novo modelo de negócio, consiste na implantação de franquias em espaços compartilhados, nas cidades de até 40 mil habitantes. O nome *In-School*, foi dado ao novo formato, para definir a implantação dessas operações de estrutura reduzida, em espaços compartilhados, mas com a diferença de estabelecer contratos de aluguel com utilização permanente de uma sala dentro de associações comerciais, ou escolas particulares de ensino regular ou ainda faculdades particulares. Também chamadas de escolas incubadas, esse formato segue a tendência do conhecido modelo *shop in shop*, que consiste na implantação de unidades franqueadas dentro de outros estabelecimentos (Amendoeira Junior *et al.*, 2021). De acordo com o fundador, esse tipo de operação já havia sido estudado em outros momentos, apenas como forma de iniciar uma investida em cidade pequena, para depois constituir uma escola padronizada com estrutura completa, mas nunca como alternativa permanente de franquia, muito menos com intenção de expandir a rede por meio desse modelo.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como a implantação de franquias em espaços compartilhados pode resultar em uma estratégia eficaz de expansão em cidades pequenas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Desenvolver um plano de aplicação a partir da análise de como a implantação de franquias em espaços compartilhados pode resultar em uma estratégia eficaz de expansão em cidades pequenas.

1.2.2 Específicos

- a) Caracterizar o mercado potencial para franquias de cursos livres no Brasil;
- b) Realizar as análises de viabilidade econômica dos diferentes modelos de franquias da rede Wit Idiomas e Tec., comparando as operações em espaços compartilhados (*shop in shop*) com as operações em espaços exclusivos (franquia padrão);
- c) Elaborar a proposta de intervenção para a implantação de uma nova estratégia de expansão para a rede de franquias Wit Idiomas e Tec.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Esse estudo se justifica pela importância de se investigar a viabilidade econômica da implementação de franquias de diferentes formatos de uma mesma rede, e sua relação com alinhamento das estratégias de expansão adotadas pelas respectivas empresas franqueadoras, principalmente no que tange ao avanço para as cidades pequenas do interior do país. Estudos relacionados ao tema, apontam que dos 5.570 municípios brasileiros, apenas 48% possuem franquias (ITA, 2021). E desse montante, 75% se concentram nas capitais e regiões metropolitanas (Melo *et al.* 2020). Tendo em vista que aproximadamente 4.700 municípios brasileiros possuem população inferior a 40 mil habitantes (IBGE, 2021), pode-se afirmar que

a maior parte das cidades que ainda não tem nenhuma franquía está nesse grupo de cidades menores, indicando uma oportunidade de crescimento para as redes franqueadoras.

Há algumas barreiras que ainda precisam ser quebradas por novos formatos de franquias, como o alto custo imobiliário, apontado como um dos principais limitadores para a implantação de franquias em cidades menores (Moita & Guerra, 2012). No entanto, a criação de formatos de negócios reduzidos para franquias, como as franquias *shop in shop* e as microfranquias – ou franquias de miniunidades que possuem um investimento menor, muitas vezes não necessitando de um ponto comercial exclusivo – nas quais o próprio franqueado é o principal operador (Mauro, 2006; Fairbourne, Gibson & Dyer, 2007; Melo Borini & Cunha, 2014; Schnell *et al.*, 2019); Amendoeira Junior *et al.*, 2021), pode constituir uma oportunidade para novos investimentos (Moita & Guerra, 2012), bem como para a formulação de novas estratégias de expansão de redes em cidades pequenas.

Por outro lado, as redes franqueadoras de cursos livres possuem dificuldades em se instalar em cidades menores, devido ao desequilíbrio entre o custo operacional e a precificação adequada dos serviços para essas cidades onde a renda média da população é relativamente menor do que nas cidades maiores. Dessa forma, a implantação de modelos de franquias que possam se adequar às cidades pequenas é fundamental para que o setor continue crescendo de forma saudável e, ao mesmo tempo, contribuir com a formação de milhões de pessoas que habitam essas cidades mais carentes, constituindo um verdadeiro benefício social.

No que tange à área educacional, esta pesquisa também se justifica pela sua importância: para as redes de franquias do segmento de cursos livres, as quais necessitam de formatos e soluções estratégicas que possibilitem a expansão para o interior do país; para os moradores de cidades pequenas que sofrem com a escassez de oferta desse tipo de serviço; e para a economia local das cidades afetadas, que precisam de pessoas qualificadas no mercado de trabalho.

Para os empreendedores e investidores interessados no *franchising*, seja como canal de distribuição para a expansão de negócios ou como alternativa de investimento em franquía, o presente estudo contribui por meio da discussão acerca da importância da análise de viabilidade econômica de investimentos no setor de franquias. O emprego de ferramentas de viabilidade econômica nesse estudo, sugere a discussão no setor para que o franqueado possa realizar a melhor tomada de decisão de investimento, por meio de uma visão mais ampla dos formatos de negócio e modelos de franquias disponíveis.

No que diz respeito a contribuição científica, não foram encontrados estudos específicos sobre a implementação de estratégias de expansão de redes em cidades pequenas,

especialmente sob a ótica da viabilidade econômica de formatos de negócios para modelos de franquias em espaços compartilhados, nos formatos *shop in shop* e microfranquias. Desse modo, este trabalho se justifica pela importância de se analisar a implantação de franquias em espaços compartilhados, da rede de escolas de cursos livres Wit Idiomas e Tec., na implementação de uma nova estratégia de expansão da rede com foco nas cidades pequenas do interior do país.

Por outro lado, as redes franqueadoras de cursos livres possuem dificuldades em se instalar em cidades menores, devido ao desequilíbrio entre o custo operacional e a precificação adequada dos serviços para essas cidades onde a renda média da população é relativamente menor do que nas cidades maiores. Dessa forma, a implantação de modelos de franquias que possam se adequar às cidades pequenas é fundamental para que o setor continue crescendo de forma saudável e, ao mesmo tempo, contribuir com a formação de milhões de pessoas que habitam essas cidades mais carentes, constituindo um verdadeiro benefício social.

1.4 ESTRUTURA

Este estudo está organizado em sete capítulos. No primeiro está a introdução ao tema proposto, contextualizando a situação do setor de franquias e a implementação de estratégias de expansão para cidades pequenas, especialmente no setor de serviços educacionais. Em seguida, apresenta-se o contexto da situação problema da rede de franquias Wit Idiomas e Tec., bem como o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, sendo finalizada com a justificativa e contribuição da produção técnica. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, sendo subdividido em seis subseções: definições e o surgimento da teoria do *franchising*; estratégia e expansão de redes de franquias; franquias no segmento de cursos livres; compartilhamento de espaço corporativo e franquias *shop in shop*; análise de viabilidade econômica de investimentos; experiências similares no Brasil e no mundo. O capítulo 3 é composto pelos métodos e técnicas de pesquisa empregados no estudo. No capítulo 4, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados. Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico e prático que embasou esta pesquisa.

2.1 DEFINIÇÕES E O SURGIMENTO DA TEORIA DO *FRANCHISING*

A definição de franquia pode ser encontrada na legislação brasileira, na Lei n. 13.966, de 26 de dezembro de 2019 (Brasil, 2019), que revogou a Lei n. 8.955 de 15/12/1994 (Brasil, 1994), dispondo sobre o sistema de franquia empresarial, e regulamentando o setor no país. A legislação, bem como diversos autores, define o *franchising* como um sistema em que o franqueador cede ao franqueado não apenas o direito de uso da marca ou patente, mas também o direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva dos produtos ou serviços associados e, eventualmente, também o direito de uso da tecnologia de implantação e administração de negócios, ou sistema operacional desenvolvidos pelo franqueador, mediante uma remuneração direta ou indireta, sem que isto caracterize relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados (Brasil, 1994; Mauro, 2006; Santini & Gargia, 2011; Ribeiro *et al.*, 2013; Brasil, 2019; Santos, 2020; Amendoeira Junior *et al.*, 2021). A explicação é que um negócio é franqueado quando o seu proprietário o torna franco, o concede, dá acesso, outorga e, habilita um terceiro, denominado “franqueado” a reproduzi-lo em outros locais (Guetta *et al.*, 2013).

Dessa forma, a franquia é um conjunto de capacitação composto por: marca; direitos; conhecimentos e serviços que o franqueado recebe para implantar e operar o negócio de acordo com os moldes estabelecidos pelo franqueador (Guetta *et al.*, 2013). O “franqueador”, pode-se entendê-lo como a pessoa física ou jurídica, proprietário da marca e detentor do conhecimento, enquanto o “franqueado” é aquele que compra a concessão para operar uma ou mais unidades da rede (Barroso, 2002). E o *franchising* é um sistema em que um franqueador, com um pacote de negócio formatado e testado, estabelece um relacionamento contratual com terceiros, os franqueados, sob a marca registrada do franqueador, para comercializar e/ou reproduzir bens e serviços de acordo com os padrões estabelecidos (Stanworth *et al.*, 2004; Sister, 2020).

O surgimento do que conhecemos hoje por franquia ainda divide a opinião de autores desse tema. A hipótese mais publicada é que tenha surgido no século XIX, por volta de 1850,

nos Estados Unidos da América, quando uma indústria de máquinas de costura implementou pela primeira vez um formato de franquia rudimentar (Silva & Azevedo, 2012; Ribeiro *et al.*, 2013). Mas existem estudos que indicam o surgimento durante a idade média, na França, onde a palavra *franc* significava o privilégio aos nobres de ficar com uma parte dos valores cobrados dos camponeses, repassando o restante ao clero (Santos, 2020).

A história do desenvolvimento do *franchising* no Brasil e no mundo, é amplamente conhecida, como pode ser observado em diversas obras e trabalhos científicos de autores nacionais e estrangeiros, como por exemplo: Maitland (1999), Cherto *et al.* (2006), Mauro (2006), Combs *et al.*, (2011), Sherman (2011), Silva e Azevedo (2012), Silveira (2012), Ribeiro *et al.* (2013), Edger e Emmerson (2015), Jess (2018), Dias (2019), Nunes (2019), Santos (2020), Redecker (2020), Sister, (2020), Amendoeira Junior *et al.*, (2021). No Quadro 1, observa-se a linha do tempo do *franchising* de acordo com a literatura sobre o tema, com os principais acontecimentos e mudanças ao longo do tempo:

DATA	ACONTECIMENTO / MUDANÇA
Durante a Idade Média	Origem do que conhecemos por franquia, na França. Há indícios de que a igreja católica e os nobres da época utilizavam algo similar, pela taxaço e pela concessão de cartas de franquia (direito de exploração comercial da época). Além disso, as cidades francas eram aquelas que ofereciam regalias em troca de serventia. O pagamento de <i>royalties</i> possivelmente teve sua origem nessa época.
Por volta de 1840	A cervejaria alemã Spaten-Franziskaner-Bräu concedeu direitos de venda a tabernas locais em troca de pagamento pelo uso do nome comercial.
Entre 1851 e 1852	Primeiro modelo parecido com o atual sistema de franquias, com a indústria de máquinas de costura Singer, nos EUA.
Décadas de 1890 - 1940	Novas empresas são atraídas pelo sistema de franquias, especialmente fabricantes como: GM, Ford, Coca-Cola. Surgem as primeiras iniciativas de empresas de serviços como a Hertz Rent a Car e a A&W; No Brasil, surge o primeiro indício do <i>franchising</i> , com o caso da cessão do uso do signo "Calçados Stella" para representantes comerciais, para a identificação dos seus estabelecimentos, por volta de 1910.
Década de 1950	Surgiram as redes Mc Donald's, Burger King, KFC, Dunkin'Donuts e outras. Houve uma Explosão de franquias nos EUA, após a segunda guerra mundial.
Década de 1960	Houve a depuração das legislações específicas de franquias nos EUA. Iniciou o movimento no Brasil, onde as principais marcas pioneiras foram do setor de serviços educacionais: Yázi e CCAA.
Década de 1970	AS franquias americanas iniciaram o processo de internacionalização. No Brasil, predominavam as franquias de marca e produto, como: concessionárias de veículos, revendedoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas.
Década de 1980	Surge a Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 1987. O <i>franchising</i> explode no Brasil.
Década de 1990	As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. Aprovação da primeira Lei de Franquias do Brasil, Lei n. 8.955/94. Formação do World Franchise Council (WFC), em 1994. Criação da Câmara Setorial da Franquia Empresarial pelo MICT (1997-2000).
Década de 2000	Maior profissionalização do <i>franchising</i> nacional. Início do movimento de internacionalização de redes brasileiras.
Década de 2010	Explosão de franquias brasileiras no exterior, com a maior profissionalização do <i>franchising</i> nacional. As mudanças tecnológicas dos últimos anos, impulsionaram o setor ao crescimento e melhoria dos processos.

Quadro 1: Linha do tempo do *franchising*: principais acontecimentos e mudanças
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Desde o surgimento das primeiras franquias, o *franchising* passou por um longo desenvolvimento, e atualmente elas podem ser classificadas de diversas formas. A primeira forma de classificação das franquias é quanto a sua geração, que corresponde ao grau de maturidade das franquias, no quesito integração e comprometimento entre franqueador e franqueado para o sucesso da rede (Mauro, 2006; Silva & Azevedo, 2012; Nunes, 2019; Santos, 2020; Amendoeira Junior *et al.*, 2021). Não há consenso sobre qual geração estamos vivenciando atualmente, e nem sobre as possíveis datas de surgimento de cada geração do *franchising*, mas sabe-se que as franquias de primeira geração são aquelas que objetivam apenas a marca e o produto, e quanto mais avançada for a geração, maior o grau de inteligência e comprometimento entre franqueador e franqueados como sucesso da rede.

Quanto a atual geração, alguns autores indicam que estamos na quarta geração, como afirma Nunes (2019). Outros na quinta, como afirmam Mauro (2006), Silva e Azevedo (2012) e Santos (2020). E há quem afirme que as redes brasileiras já estão entrando na sétima geração do *franchising*, conforme é explicado por Amendoeira Junior *et al.* (2021). Ocorre que uma nova geração surge toda vez em que há uma mudança disruptiva no setor. Contudo, apesar de o Brasil ocupar a quinta posição entre os países de maior desenvolvimento do *franchising* (ITA, 2021), pode-se constatar que a atual geração do sistema de franquias, pode ser diferente conforme a maturidade do setor em cada país.

A segunda forma de classificação das franquias se dá pela remuneração recebida pelo franqueador, podendo ser: franquia de distribuição, onde a remuneração se dá pelo lucro dos produtos e serviços vendidos; franquia mista, na qual o franqueador recebe taxas e mais o percentual sobre a venda de produtos ou serviços; franquia pura, em que a remuneração é por meio das taxas estabelecidas na Circular de Oferta de Franquia; e franquia de conversão, em que as taxas podem ser negociadas por se tratar de operações cujo novo franqueado já possui *know-how* e pode agregar ao negócio do franqueador, promovendo vantagens e trazendo benefícios para ambos (Mauro, 2006; Amendoeira Junior *et al.*, 2021).

A terceira forma classificatória das franquias diz respeito aos limites de atuação (quanto a ocupação), sendo: unitária, onde cada ponto de venda é operado por um franqueado diferente; múltiplas, onde um franqueado pode operar várias unidades franqueadas de uma mesma marca; regional, onde o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar uma região, podendo abrir mais de uma unidade em locais diferentes dentro da região estabelecida; máster franquia, que é quando o franqueador concede a um franqueado ou grupo de sócios o

direito não só de operar uma região, mas de subfranquear naquela região; e franquias de desenvolvimento de área, que são aquelas em que assim como as máster franquias, podem subfranquear, mas que também tem o dever de desenvolver a área de atuação concedida pelo franqueador (Mauro, 2006; Amendoeira Junior *et al.*, 2021).

A quarta forma de classificar as franquias se dá pela atividade, sendo: comercial, que é o modelo mais comum, pois busca expandir o fornecimento de produtos de consumo; de serviços, que são tão comuns quanto as comerciais, buscam expandir a prestação dos serviços; franquias comissionadas, são as que os franqueados também são remunerados pela venda; industriais, são as franquias concedidas de fabricante para fabricante, para a produção de produtos da marca; franquias públicas, é um conceito inovador em que o poder público pode aumentar sua atuação por meio de parcerias público-privadas, com a concessão de franquias para a iniciativa privada, para a prestação de serviços públicos; franquias sociais, voltado ao terceiro setor, para instituições sem fins lucrativos que já possuem uma marca conhecida por prestar um benefício social, pode conceder o direito a outras entidades a fazê-lo; e franquias combinadas, que consiste na operação de mais de uma franquias no mesmo local, pelo mesmo franqueado, aproveitando a sinergia entre os negócios (Amendoeira Junior *et al.*, 2021).

E a quinta e última classificação, se dá pelo modelo, ou tamanho físico da loja, também conhecido como formato de loja (Mauro, 2006; Sherman, 2011; Dias, 2019; Amendoeira Junior *et al.*, 2021). No Quadro 2 são apresentados os modelos de lojas:

MODELO/FORMATO DE FRANQUIA	CONCEITO
Loja física	Consiste no formato mais comum, encontrado na maioria das cidades onde o <i>franchising</i> atua. A loja física é um modelo de franquia fixo, desenvolvido para um espaço exclusivo, seja ele próprio ou alugado.
Quiosque	O quiosque é um modelo de loja móvel, projetado para espaços menores e geralmente instalado em corredores de centros comerciais e shoppings.
<i>Shop-in-Shop</i> ou <i>Store-in-Store</i>	O conceito de Loja dentro de loja engloba as franquias que se instalam dentro de uma loja física de outra marca, com a intenção de aproveitar a clientela do parceiro e reduzir custos.
<i>Home Based</i>	É o modelo para ser instalado em casa, sem a necessidade de um ponto comercial. É um modelo que se popularizou muito com a chegada da pandemia.
<i>Food Truck</i>	Adotado basicamente pelo setor alimentício, consiste na mobilidade da loja, podendo ser desenvolvido em locais diferentes, conforme a necessidade ou vontade do franqueado. Em outras palavras, é a loja que vai até onde os clientes estão.
Microfranquia	Também chamada de minifranquia, é um formato reduzido de franquia, com investimentos inferiores a R\$ 100 mil, criado para pequenos investidores, cujo capital e localização não permitem um investimento maior.
Franquia de venda direta	Caracteriza-se pela venda direta do franqueado ao consumidor, sem a necessidade de um ponto comercial. Nesse modelo, o franqueado é o próprio vendedor e pode atender sozinho, em domicílio, por catálogo ou no próprio escritório.
Franquia virtual ou digital	Geralmente possuem o mesmo tratamento das lojas físicas, com a diferença de não necessitar de um espaço físico. A maioria das franquias digitais atuam na área do marketing digital e na captação de clientes, onde o franqueado atua na operação de plataformas fornecidas pelo franqueador.
Franquia de entregas (<i>delivery</i>)	Esse modelo de franquia atua na logística de distribuição de produtos prontos, como por exemplo as que atuam junto aos restaurantes.
Franquia de vending machines	Trata-se da franquia de máquinas de entrega de alimentos, bebidas e/ou objetos. Muitas vezes em formato de minifranquia.

Quadro 2: Modelos de franquias

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Nesta forma classificatória das franquias quanto ao modelo/porte da loja, também é possível que uma mesma franquia possua mais de uma classificação: por exemplo uma franquia no modelo *home based*, que possua um investimento menor do que R\$ 100 mil, caracterizando-a como microfranquia. Demais formatos menores, também podem caracterizar-se como microfranquias ou minifranquias.

2.2 ESTRATÉGIA, *FRANCHISING* E EXPANSÃO DE REDES DE FRANQUIAS

O termo estratégia possui origem grega, da palavra “*estrategos*”, que se refere a um plano de guerra, ou seja, um desenho de como os soldados atuarão, de forma individual e coletiva em prol do objetivo pretendido (Clausewitz, 1976). Apesar dos seus princípios gregos serem empregues há séculos por pensadores e praticantes modernos de áreas como a governamental, a diplomática, a militar, a empresarial e a esportiva (Quinn & Voyer, 2006),

os primeiros trabalhos sobre estratégia surgiram somente nos anos de 1960 (Villar *et al.*, 2017). Com o passar dos anos, diversas obras e trabalhos foram publicados sobre o tema, sob diferentes vertentes teóricas e tipologias de estratégia, conforme destacado no Quadro 3, adaptado de Whittington (2002):

Década	Vertente da estratégia	Principais autores	Finalidade da estratégia
1960	Estratégia Clássica	Chandler, Andrews, Ansoff e Porter	Lucro
1970	Estratégia Evolucionária	Hannanm Freeman, Williason e Aldrich	Sobrevivência
1960 e 1970	Estratégia Processual	Mintzberg, Quinn, Pettigrew, Cyert e March	Satisfação de interesses diversos
1980 e 1990	Estratégia Sistêmica	Whitley e Granovetter	Fatores culturais, sociais e políticos
1990	Estratégia como Prática	Whittington e Jarzabkowski	não consolidada

Quadro 3: Vertentes teóricas da estratégia

Fonte: Adaptado de Whittington (2002).

Embora existam, atualmente, diversas concepções teóricas e definições de estratégia organizacional (Villar *et al.*, 2017), e não haja um consenso sobre o que é uma estratégia apropriada ou como chegar a ela (Barney & Hesterly, 2007), o livro “Estratégia boa X estratégia ruim”, escrito por Richard Rumelt (2011), explica que uma boa estratégia não deve se basear apenas nos pontos fortes, também chamados de vantagens; ela deve gerar força pela coerência de sua concepção. Além disso, uma estratégia deve conter três elementos fundamentais: um diagnóstico do desafio; uma diretriz política para enfrentar o desafio; um conjunto de ações coerentes para conduzir a diretriz política (Rumelt, 2011).

No que tange a estratégia no *franchising*, cabe destacar que a alta administração é responsável pelas tomadas de decisões que guiam a organização para seus objetivos escolhidos (Eisenhardt *et al.*, 1997; Hambrick & Mason, 1984). E uma das mais importantes decisões estratégicas que as organizações tomam está relacionada aos canais de distribuição, tendo o sistema de franquias como uma das opções (Silva & Azevedo, 2012). Dessa forma, partindo do ponto em que estratégia “*é o caminho a ser seguido que irá levar a empresa a atingir os seus objetivos*” (Ribeiro *et al.*, 2013, p.36), o *franchising* pode ser entendido como a própria estratégia de expansão a ser implementada por empresários que objetivam ampliar a atuação do seu negócio, seja a nível nacional ou internacional.

A empresa que pretende franquear deve realizar o planejamento estratégico do seu negócio, avaliar o meio ambiente e desenvolver alternativas para um crescimento saudável (Mauro, 2006), tendo o *franchising*, como uma estratégia de cooperação em nível corporativo (Hitt, Ireland & Hoskison, 2008). Pois o *franchising* consiste em um canal de distribuição

bem-sucedido (Amendoeira Junior *et al.*, 2021), que objetiva a rápida expansão dos negócios (Ribeiro *et al.*, 2013).

Contudo, o sistema não é infalível e pode ser afetado se não houver um planejamento adequado, e investimentos necessários na formatação do negócio antes de iniciar a expansão (Silveira, 2012), pois não é meramente uma estratégia, mas também um modelo de se fazer negócios (Ribeiro *et al.*, 2013). Ou seja, deve se tomar cuidado para não confundir o *franchising* adotado como estratégia de distribuição e expansão de rede, com a estratégia mercadológica da expansão projetada pelo franqueador; com o próprio negócio a ser operado pelo franqueado, o qual também exige estratégias (Mauro, 2006). Além disso, os franqueados são fundamentais para o sucesso da rede, pois a experiência, a performance e o sucesso deles promoverão melhorias no modelo de negócio, bem como o crescimento da rede (Santini & Garcia, 2011). Nesse conjunto, considerando um ambiente mutável e incerto, a administração de uma rede de franquias exige do franqueador a capacidade de considerar todas as variáveis que envolvem o pensamento e a formulação de estratégias (Tres *et al.*, 2015).

Diversos autores apontam vantagens e desvantagens do sistema de franquias, tanto para o franqueador como para o franqueado (Tres *et al.*, 2015). As principais vantagens para os empresários que pretendem expandir são a rapidez no processo de expansão da rede, o custo reduzido de expansão, o fortalecimento da marca, a cobertura estratégica mais eficiente do espaço geográfico pela marca, a ausência do vínculo empregatício entre o franqueador e o franqueado e seus empregados – inclusive durante o treinamento – e a escalabilidade econômica (Merlo, 2000; Cherto *et al.*, 2006; Mauro, 2006; Rocha, 2010; Silva & Azevedo, 2012; Ribeiro *et al.*, 2013; Santos, 2020; Amendoeira Junior *et al.*, 2021). Enquanto as principais desvantagens para o franqueador são os custos elevados de supervisão de rede, o controle apenas parcial da operação, o menor lucro devido a grande parte ficar com o franqueado, as disputas entre franqueados entre outras (Merlo, 2000; Mauro, 2006; Patrício, 2007).

O franqueado possui muitas vantagens em adquirir uma franquia, como a utilização dos sistemas operacionais desenvolvidos pelas franqueadoras, a abertura e operação sob uma marca reconhecida, economia de escala, suporte e apoio administrativo durante toda a operação, desde a fase pré-inaugural, risco reduzido com a operação de um negócio testado, entre outras vantagens (Merlo, 2000; Mauro, 2006; Patrício, 2007; Ribeiro *et al.*, 2013; amendoeira Junior *et al.*, 2021). Quanto as desvantagens em se tornar franqueado, em comparação com a abertura de um negócio com marca própria, pode se relacionar a autonomia reduzida na gestão, a obrigatoriedade em respeitar os limites estabelecidos pelo

franqueador quanto ao *mix* de produtos e/ou serviços, e pouca flexibilidade na maioria dos processos (Merlo, 2000; Mauro, 2006; Patrício, 2007).

2.2.1 Expansão: crescimento das redes de franquias

A expansão é um processo natural das organizações e deve ser feita de maneira planejada, preferencialmente em círculos, abrindo o mercado a partir de um ponto para fora (Mauro, 2006). Ou seja, deve ser planejada de maneira ordenada, como, por exemplo no formato espiral, de dentro para fora da região de atuação da matriz, sem dar “saltos” muito longos entre unidades (Santini & Garcia, 2011). O ideal é que a expansão da rede seja lenta no início, para que o franqueador possa corrigir o rumo enquanto a rede é pequena, para acelerar o crescimento a partir do segundo e terceiro ano, momento em que pode crescer exponencialmente (Mauro, 2006).

Um fator determinante no sucesso da expansão de uma rede de franquias em cidades pequenas, é a seleção do franqueado ideal (Ribeiro *et al.*, 2013; Amendoeira Junior *et al.*, 2021). Afinal, são os franqueados que estarão na ponta, entregando os produtos e serviços da marca para os clientes finais (Santini & Garcia, 2011). Sendo assim, a estratégia de expansão da rede deve estar orientada para a busca do franqueado ideal. E cabe ao franqueador escolher franqueados que tenham os mesmos valores fundamentais e se mostrem engajados com o negócio (Gikonyo, Berndt & Wadawi, 2015).

Cabe destacar que os franqueados possuem uma importância fundamental no processo de expansão, pois constituem a maior prova social de que o negócio funciona, além de serem os exemplos para os candidatos a integrar a rede. Por isso é importante que o franqueador se preocupe com a estratégia do negócio e com o suporte da rede, e não apenas da expansão da marca (Mauro, 2006). Pois quando o franqueado compra uma unidade no sistema de franquias, ele espera ter rentabilidade e suporte do seu franqueador (Grace *et al.*, 2016). A percepção da falta de suporte e rentabilidade, e a sensação de abandono, geram um sentimento de que o franqueador é um inimigo que deve ser combatido e não um parceiro (Aguilar, 2018).

Portanto, uma estratégia de expansão eficaz, deve considerar os franqueados como os principais propulsores da rede, pois além de trazer experiências agregadoras e inteligência para a rede, também ajudam a rede a crescer com a implantação de novas unidades, com a indicação de novos candidatos a franqueados, e com a validação do modelo de negócio, além

da divulgação e consolidação da marca. E não basta sair abrindo unidades de maneira indiscriminada, pois quem deve determinar a demanda é o mercado (Mauro, 2006).

2.2.2 Expansão em cidades pequenas

Historicamente, as cidades de médio e pequeno porte têm dificuldades em atrair investimentos na geração de emprego e renda, o que tem causado muitos prejuízos às comunidades locais, em que muitas pessoas precisam se deslocar para outros municípios para trabalhar (Felix & Farah Junior, 2013). Isto acontece devido a priorização de empreendimentos em locais onde exista grande concentração populacional (Barringer & Greening, 1998). O problema da pouca atratividade dos mercados menores traz consequências para o desenvolvimento e para o fornecimento, privando essas populações de alguns tipos de produtos e serviços que são encontrados apenas nas cidades maiores; e esse potencial de consumo, muitas vezes inexplorado, pode ser aproveitado pelas redes de franquias (Melo *et al.*, 2020).

Melo *et al.*, (2020), objetivaram analisar a atratividade dos mercados do interior do Brasil para as redes de franquias, evidenciando que os fatores socioeconômicos e de recursos humanos dos municípios são fundamentais para a atratividade, enquanto a distância geográfica não apresentou relevância. Contudo, os autores sugerem a criação de modelos de negócios que possam atender a essas cidades.

Como tendências para esta próxima década, acredita-se que nos próximos anos haverá um crescimento ainda maior no setor, que se provou eficaz, mesmo diante das complicações econômicas causadas pela pandemia do COVID-19 (ABF, 2021). As franquias se mostram como um “porto seguro” para o investidor, por se tratar de negócios testados e marcas estabelecidas no mercado (Griebler, 2020). Ainda que o mercado em questão, seja composto por cidades pequenas, cabe as redes franqueadoras criar modelos de negócio que possibilitem a implantação de unidades com segurança operacional (Melo *et al.*, 2020).

Dessa forma, para uma estratégia bem-sucedida de expansão em cidades pequenas, é fundamental que o franqueador realize a análise do potencial mercado, ao qual pretende expandir sua marca, levando em consideração o número de unidades que a rede pode atingir, onde elas devem estar localizadas, e em quais cidades e bairros (Mauro, 2006). A definição do posicionamento da marca é fundamental para a expansão, pois norteará a estratégia adotada. Afinal, é preciso saber onde a rede quer chegar com a expansão (Ribeiro *et al.*, 2013).

2.3 MICROFRANQUIAS E O MODELO *SHOP IN SHOP* NOS NEGÓCIOS

Diversos autores conceituam as microfranquias, bem como o modelo *shop in shop*, tais como: Fairbourne (2006), Silva e Azevedo (2012), Silveira (2012), Ribeiro *et al.* (2013), Melo *et al.* (2014). Edger e Emmerson (2015), Jess (2018), Dias (2019), Nunes (2019), Santos (2020), Redecker (2020), Sister (2020), Amendoeira Junior *et al.* (2021). Por definição, as microfranquias são modelos de baixo investimento que, em muitos casos, não necessitam de um espaço físico, tendo o franqueado como o principal operador; enquanto no modelo *shop-in-shop* não há parâmetros de investimento, nem tamanho de loja definidos, mas utilizam espaços dentro de outros estabelecimentos e geralmente são operações menores e com custos reduzidos.

O sistema de microfranquias surgiu na década de 2000, com uma proposta de franquias de baixo investimento voltada para a classe média emergente (Melo *et al.*, 2014). No meio acadêmico, a primeira publicação foi o artigo de Fairbourne (2006), e o tema ainda é pouco explorado. Como características básicas, a maioria das microfranquias estão no segmento de serviços e não há obrigatoriedade de ponto comercial, nas quais o próprio franqueado é o principal operador, necessitando poucos ou nenhum funcionário (Fairbourne, Gibson & Dyer, 2007). E por se tratar de um modelo relativamente novo, ainda se encontra em estágio de formação como modelo de negócio (Melo, Carneiro-Da-Cunha & Borini, 2018).

As franquias *shop in shop*, também chamadas de *store in store*, são mais antigas, originárias das primeiras gerações do franchising, e caracterizam-se por marcas que vendem seus produtos ou serviços dentro de um espaço físico de outra empresa, mas que, normalmente, tenha alguma ligação com o segmento de mercado da marca franqueada (Albergaria, 2021). De acordo com Amadiou *et al.*, (2013) e Jerath e Zhang (2010), este modelo é implantado, geralmente, dentro de operações de um mesmo proprietário, que pretende oferecer produtos ou serviços complementares aos seus clientes. Mas ultimamente, tem sido adotado como estratégia de crescimento, tendo em vista a redução dos custos operacionais (Nunes, 2017).

As maiores vantagens do modelo *shop in shop* estão na divisão dos custos como o aluguel, o consumo de água, energia, entre outros custos da operação compartilhada (Nunes, 2017). Além disso, o modelo de “loja dentro de loja” ajuda os empreendedores a manter seu negócio cheio o tempo todo e ainda oferece conveniência aos clientes (Lira, 2014). E

considerando que este modelo propõe iniciativas que fortalecem o sistema de franquia, baseadas na boa relação com o parceiro franqueado, não há conflitos de interesse e o crescimento se dá de forma sustentável (Nunes, 2017).

A similaridade e a volatilidade desses modelos podem facilitar a convergência entre eles, embora não tenham sido encontrados estudos que comprovem esse tipo de experiência. É nisso que aposta o fundador da marca Wit Idiomas e Tec., que vê uma oportunidade de expansão para cidades pequenas, com a formatação de um modelo de negócio enxuto unindo os dois modelos de franquias: dentro do conceito de baixo investimento e da operacionalidade pelo próprio franqueado, que são características das microfranquias; e dos baixos custos e da possibilidade de atuar dentro de um espaço que ofereça vantagens como o fato de já ser frequentado pelo seu público, proporcionados pelo modelo *shop in shop*.

2.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTOS

Quaisquer empreendimentos, sejam projetos de implantação ou ampliação, ou a constituição de empresa, de indústria, comércio, serviços entre outros, podem constituir objeto de análise de viabilidade econômica (Hirschfeld, 1987). É necessário que o empreendedor conheça o valor do dinheiro no tempo em que o investimento estiver projetado, pois podem ser períodos razoavelmente longos (Garison *et al.*, 2012; Serafim Junior *et al.*, 2018). Nesse sentido, análise de viabilidade econômico-financeira é indispensável, por se tratar do cálculo que considera o tempo e o dinheiro investidos em um negócio, demonstrando o provável resultado ao longo do tempo (SEBRAE, 2019).

A análise de viabilidade econômica de um projeto ou investimento demanda alguns dados de entrada, como o fluxo e caixa e a definição de uma Taxa Mínima de Atratividade – TMA (Gitman, 2010; Assaf Neto, 1992; Damodaran, 1997). Os cálculos são realizados por meio de fórmulas encontradas amplamente na literatura. A conceituação dos principais cálculos e indicadores de viabilidade pode ser observada no Quadro 4, construído de acordo com os principais autores nacionais e internacionais do tema, tais como: Damodaran (1997; 2009; 2012), Gitman (2010), Assaf Neto (1992; 2012), Hastings (2013), Gropelli e Nikbakht (2002), Hoji (2012), Hirschfeld (1987; 2010), Casarotto e Kopittke (2007), Samanez (2001; 2007), Clemente e Souza (2008), Lima (2009), e Leismann (2016).

TMA	Taxa Mínima de Atratividade	É a taxa mínima (percentual) esperada pelo investidor, configurando também o custo de oportunidade aceitável. A definição de uma TMA deve considerar os riscos envolvidos na implantação, bem como o quanto o valor investido renderia em outro projeto.
VPL	Valor Presente Líquido	Constitui um método de análise de investimento que confronta o valor atual dos fluxos de caixa futuros com o custo inicial de investimento.
VPLa	Valor Presente Líquido anualizado	Similar ao VPL, com a diferença de que os valores são separados de forma periódica ou anualizada.
TIR	Taxa Interna de Retorno	Corresponde a taxa (percentual) de desconto, igualando o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial. A TIR deve ser superior a TMA para que o projeto seja viável.
PAYBACK	Tempo de Retorno	É o prazo, ou tempo necessário para o que retorno do investimento aconteça. Já o <i>payback</i> descontado é o tempo de retorno descontando a taxa de retorno.
IL	Índice de Lucratividade	Constitui na representação (percentual) do lucro líquido, em relação às receitas.
ROI	Retorno sobre o Investimento	É utilizado para saber quanto o investimento rendeu financeiramente, tendo em vista o valor investido.
MTIR	Taxa Interna de Retorno Modificada	Consegue se aproximar mais da realidade financeira do projeto, pois leva em conta o custo do capital investido.

Quadro 4: Métodos de viabilidade econômica de investimentos mais utilizados

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A análise de viabilidade pode ser feita com a adoção de métodos probabilísticos e determinísticos, sendo que os probabilísticos possibilitam a melhor observação dos riscos de não obter o retorno esperado, além de possibilitar a definição de estratégias para evitá-los (Felipe & Leismann, 2019). Por apresentar resultados combinatórios, baseando-se em certas propriedades, construído em um intervalo de probabilidades de cenários esperados (Alon & Spencer, 2004), o método probabilístico é o mais indicado.

2.5 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

Para a realização do presente estudo, foram realizadas diversas buscas em bases de teses e dissertações e de periódicos nacionais e internacionais, com o objetivo de encontrar estudos anteriores que tivessem similaridades. Não foram encontrados estudos anteriores que abordassem o tema da “viabilidade econômica da implantação de franquias em espaços compartilhados como solução estratégica para a expansão de redes”. Porém, foram encontrados estudos anteriores dos autores: Combs e Ketchen Junior (2003), Tres *et al.* (2015), Melo *et al.* (2014), Melo *et al.* (2018), e Amadiou *et al.* (2018); sob outras óticas e que foram considerados para este estudo, por abordar aspectos relevantes desta pesquisa.

O primeiro estudo relevante para esta pesquisa, é um artigo de Combs e Ketchen Junior (2003), intitulado “*Why do firms use franchising as na entrepreneurial strategy?: a meta-analysis*”, o qual realizou uma meta análise sobre a produção científica do franchising, com o objetivo de descobrir porque as empresas franquiam. Uma das conclusões mais relevantes para a presente pesquisa é de que “*os franqueadores podem usar diferentes tipos de franqueados para resolver diferentes problemas*”, o que elucida a proposta estratégica da rede estudada em optar por diferentes modelos de franquias que vão comportar diferentes perfis de franqueados nas mais diversas cidades brasileiras.

Sobre o processo de formulação de estratégias no *franchising*, a maioria dos trabalhos encontrados abordam o tema sob a ótica da internacionalização. Um dos poucos estudos que abordam aspectos relevantes para este estudo, é o artigo de Tres *et al.* (2015), intitulado “Processo de formulação estratégica em uma rede de franquias do setor farmacêutico”, em que os autores buscaram identificar como ocorre o processo de formulação de estratégia pela perspectiva do indivíduo em uma rede de franquias do setor farmacêutico. Como resultados, eles confirmaram a existência de paradoxos no processo estratégico, sugerindo que os executivos formulam estratégias predominantemente criativas, emergentes e que há um equilíbrio entre mudanças evolucionárias e revolucionárias. As sugestões para trabalhos futuros, foram a investigação da formulação estratégica na perspectiva de franqueador e franqueado, inclusive em franquias de outros setores. Recomendou-se também a investigação do perfil de formulação estratégica dos franqueados em comparação com o perfil procurado pelo franqueador de acordo com a Circular de Oferta de Franquia.

Com relação as microfranquias e sua relação com a expansão para as cidades pequenas do interior do país, as buscas revelaram que produção científica nacional é ainda mais escassa. Conforme afirmam Melo *et al.* (2018), há apenas três estudos que realizam comparações entre as franquias convencionais e as microfranquias. No que tange aos interesses deste estudo, foram selecionados apenas dois artigos: os artigos de Melo *et al.* (2014) e Melo, Carneiro-da-Cunha e Borini (2018).

O artigo de Melo *et al.* (2014), com o título “Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias”, objetivou identificar se existiam diferenças entre as microfranquias e as franquias convencionais diante dos elementos estruturantes do sistema de *franchising*. Foram analisadas um total de 1090 redes de franquias convencionais e redes de franquias que operam por microfranquias, onde se comprovou que há diferenças na percepção de valor quanto à marca da rede de franquias, e que não há diferenças na percepção do suporte ao franqueado. Porém, por se tratar de um estudo de 2014, época em que havia uma separação

evidente entre as redes convencionais e redes de microfranquias, os resultados não retratam a época atual, em que muitas redes convencionais também ofertam o formato de microfranquias. Enquanto o artigo de Melo, Carneiro-da-Cunha e Borini (2018), intitulado “Redes brasileiras de microfranquias: experiências de empreendedores e percepções de marcas e apoio”, objetivou analisar como os antecedentes dos microfranqueados influenciam suas percepções sobre o apoio dos franqueadores e a marca. Os resultados sugeriram a influência do “período lua de mel” nas percepções de marcas e suporte e a ausência de competências para gerir o negócio.

A busca por estudos científicos nacionais relacionados ao formato de franquias shop-in-shop não alcançou êxito. Foram encontrados alguns trabalhos internacionais sobre o formato *shop-in-shop*, destacando-se a pesquisa de Amadiou *et al.* (2018), sob o título “*Financial performance of store-within-store strategy in the french fashion industry*”. Os autores analisaram aspectos financeiros do porquê algumas redes de varejo operam com lojas shop-in-shop. E descobriram que expandir uma rede pelo modelo shop-in-shop não é apenas uma estratégia de expansão financeiramente restrita, mas deve ser considerada a primeira e melhor estratégia de expansão, quando uma empresa de varejo tem recursos intangíveis para valorizar, mas recursos tangíveis limitados. Assim, os estudos de Amadiou *et al.* (2018), contribuem para o presente estudo ao evidenciar a perspectiva de que uma estratégia de expansão baseada no modelo de franquias *shop in shop* não deve ser implementada apenas como uma segunda opção, mas como a principal estratégia, de acordo com as características e objetivos da rede.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo, assim como o modelo proposto para a condução do mesmo, apresentado na Figura 1.

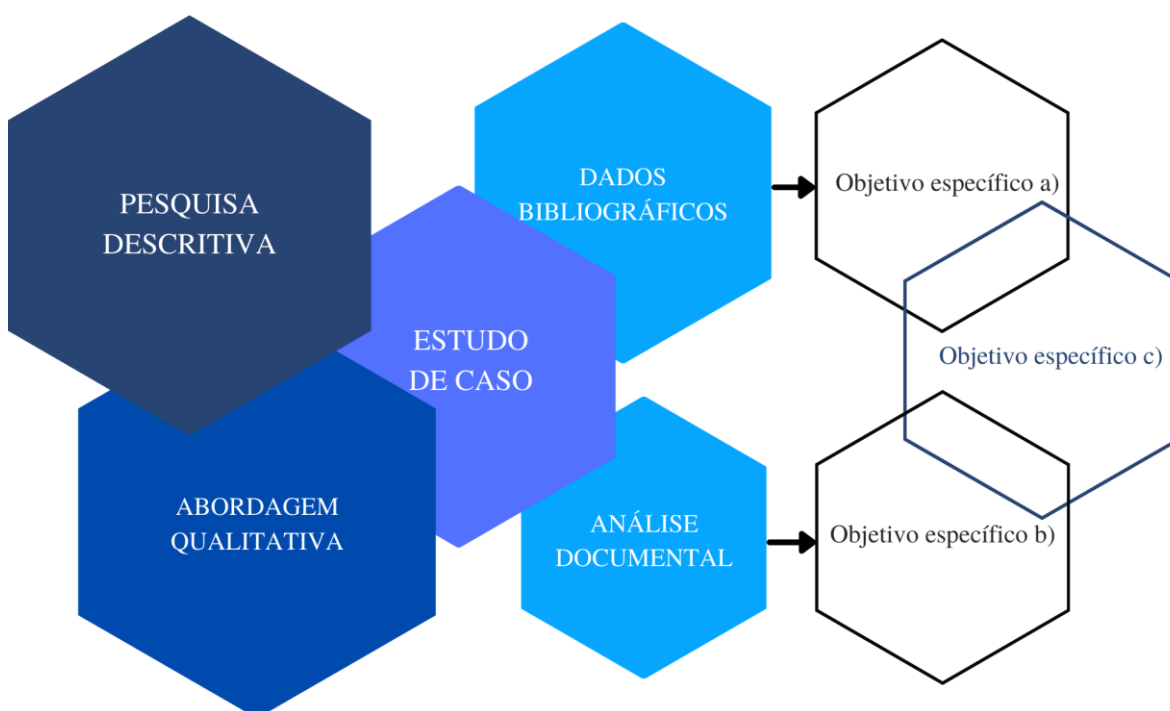


Figura 1: Modelo proposto
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por meio da Figura 1, observa-se que o fluxo de produção da pesquisa teve origem na pesquisa descritiva, por meio da abordagem qualitativa, em que se optou pelo estudo de caso da marca Wit Idiomas e Tec. A pesquisa dos dados bibliográficos e a análise documental, possibilitaram atingir os objetivos “a)” e “b)”, os quais forneceram subsídios para a elaboração da proposta de intervenção que compôs o objetivo “c)”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo, com relação aos seus objetivos, foi empregada a pesquisa descritiva, a qual possibilita observar os fatos, realizar o levantamento das características acerca dos indicadores, métodos e técnicas de análise, sem que haja

manipulação do pesquisador (Raupp & Beuren, 2006). Este tipo de pesquisa é utilizado para descrever os aspectos detalhados dos fatos e fenômenos de determinada realidade, abordando as características do objeto de estudo (Gil, 2008).

Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual é caracterizada como um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano (Godoy, 2006; Creswell, 2014). No caso específico deste trabalho, a pesquisa buscou descrever e oferecer compreensão em relação ao modelo de negócio da empresa estudada no seu contexto natural.

E quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se pela pesquisa documental, pois foi realizada por meio de documentos (Lakatos & Marconi, 2010), como o plano de negócio e as projeções de fluxo de caixa fornecidos pela empresa franqueadora, bem como as planilhas dos fluxos de caixa reais coletados em duas unidades franqueadas da rede.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados necessários à pesquisa está dividida em: levantamento de dados bibliográficos; pesquisa documental (Fluxo de caixa e DRE) junto a empresa franqueadora; pesquisa documental (Fluxo de caixa e DRE) em unidades já em funcionamento.

Os dados bibliográficos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa consistiram na busca de materiais para a construção do referencial teórico, objetivando o embasamento para a proposta de intervenção, bem como a compreensão dos fenômenos.

A pesquisa documental consistiu no levantamento dos dados e informações da franqueadora, com relação ao plano de negócio para os modelos de franquias comercializados, bem como os fluxos de caixa e DREs reais, de unidades franqueadas já existentes na rede estudada, além das informações coletadas junto aos franqueados acerca das operações.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi composta por duas etapas, provenientes do levantamento de dados documentais e informações dos modelos de franquias da rede estudada, sendo que: num primeiro momento foi organizada uma planilha com a média dos números reais dos fluxos de

caixas de cada modelo, considerando as demonstrações de resultado do exercício (DREs) fornecidas pela franqueadora e os números coletados nas unidades; e num segundo momento, foram feitas as análises de viabilidade financeira dos dois modelos de franquias, confrontando-os e comparando-os, para a melhor compreensão do fenômeno estudado.

3.3.1 DRE e Fluxo de Caixa

Para a melhor compreensão e análise, elaborou-se o modelo de fluxo de caixa com a DRE para a rede estudada, de acordo com as informações e documentos obtidos. O modelo pode ser observado na Tabela 1.

DRE / FLUXO DE CAIXA				
DESCRIÇÃO	P1	P2	P3	P...(n)
RECEITA/FATURAMENTO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Número de contratos ativos				
Valor médio por contrato mensal				
(-) CUSTOS VARIÁVEIS				
Sistema de gestão				
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aluguel				
Contador (honorários)				
Marketing/propaganda				
Energia, água e telefone				
Sistema de gestão				
Royalties				
M. Limpeza/higiene/outros				
M. expediente/escritório				
FLUXO BRUTO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) DESPESAS FIXAS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Secretária Administrativa				
Orientadores (vendedores)				
Diretor				
Professores				
encargos				
(-) DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Comissões, bonificações e premiações				
(-) DEPRECIAÇÃO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) VALOR RESIDUAL	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) LUCRO (LAJIR)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) DESP./REC. FINANCEIRA	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Tarifas com cartões de crédito (2%)				
(=) LAIR	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
IMPOSTOS (DAS): 6%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+ REVERSÃO DA DEPREC)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

(=) FLUXO LÍQUIDO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
-------------------	----------	----------	----------	----------

Tabela 1: Modelo de Fluxo de Caixa com DRE

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os fluxos de caixa foram lançados num horizonte de cinco anos, considerando os 2 modelos de franquias da rede estudada. A análise desses fluxos foi feita por meio dos métodos de análise de viabilidade financeira explicados a seguir.

3.3.2 Métodos de Análise de Viabilidade Empregados

No que se refere às análises e interpretação dos resultados das análises de viabilidade financeira, foram utilizadas as fórmulas dos métodos mais encontrados na bibliografia do tema, sendo eles: Valor Presente Líquido (VPL); Taxa Interna de Retorno (TIR); Índice de Lucratividade (IL); e *Payback* (Tempo de Retorno do Investimento).

O VPL consiste na atualização de todos os fluxos de caixa associados a um projeto, a uma dada TMA – Taxa Mínima de Atratividade, que é a taxa mínima de juros que o investidor pretende conseguir como rendimento para que seja viável. A fórmula do VPL pode ser observada abaixo:

Onde:

FC = Fluxo de Caixa;

TMA = Taxa de Juros = i ;

n = períodos que vai de 0 a n .

A TIR é a taxa de juros que se iguala ao VPL de um projeto a zero. Ou seja, é a taxa de juros que iguala ao valor presente de todos os fluxos de caixa de um projeto a zero, conforme a fórmula a seguir:

Onde:

FC = Fluxo de Caixa;

TIR = Taxa Interna de Retorno;

n = períodos que vai de 0 a n .

O IL consiste na relação entre a soma do VPL do fluxo de caixa e o valor absoluto na implantação do projeto, como pode ser observado na fórmula a seguir:

Onde:

FC = Fluxo de Caixa;

TMA = Taxa de Juros = i ;

n = períodos que vai de 1 a n .

E o *Payback*, que também é conhecido como o retorno do dinheiro no tempo, mostra o número de períodos de tempo necessários para a recuperação do investimento realizado no momento zero, podendo ser em anos, meses ou até dias. O *Payback* pode ser simples ou descontado, sendo que a primeira forma apenas subtrai os fluxos do capital investido até o momento de sua quitação; enquanto o *Payback* descontado leva em consideração o uso do dinheiro no tempo, fazendo uma atualização do capital antes da subtração.

Os dados serão colocados em forma de tabelas, utilizando as fórmulas dos métodos de análise de viabilidade financeira, numa planilha do software Microsoft Excel 2021, e analisados em forma de estatística descritiva. Os valores consideram a atualização de preços constantes, ou seja, foi constatado que os custos e os preços aumentam à mesma proporção ao longo do tempo, por meio da análise documental de longo prazo.

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Apesar de haver muitos trabalhos envolvendo redes de franquias, uma das maiores limitações desta pesquisa foi a falta de outros estudos específicos sobre a viabilidade de modelos de franquias para cidades pequenas. Foram encontrados diversos estudos relacionados as estratégias internacionalização de marcas, bem como sobre viabilidade econômica de franquias. Foram encontrados também estudos sobre microfranquias e sobre o modelo *shop in shop*, mas nenhum que abordasse a implantação de modelos reduzidos de baixo investimento e principalmente de baixo custo de manutenção como estratégia de interiorização do *franchising*.

Outra limitação se dá pelo próprio fato de se fazer projeções, em que pode haver divergência dos números reais no decorrer do tempo, por ser algo futuro. Embora as projeções objetivem reduzir os riscos com a maior probabilidade de sucesso, ainda assim limitam-se devido a fatores internos e externos em cenários futuros que não são totalmente previsíveis.

O fato de os dados serem coletados em contexto restrito, em uma única rede franqueadora, constitui-se como outro fator limitante, por não poder representar um resultado geral. Apesar da coleta dos dados ter ocorrido em unidades de franquias reais em operação, os processos de cada rede podem ser diferentes, assim como as operações de franquias em geral.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma rede de franquias de escolas de cursos livres, a qual oferta cursos de inglês, cursos tecnológicos e profissionalizantes. A mesma busca uma estratégia eficaz de expansão para cidades pequenas do interior do país. Desse modo, neste capítulo serão apresentados os levantamentos, análises e resultados obtidos, baseados nos objetivos propostos para alcançar a solução do problema de pesquisa.

4.1 MERCADO POTENCIAL DE CURSOS LIVRES

Para a análise do mercado potencial de cursos livres, principalmente buscando o alinhamento com o problema de pesquisa deste estudo, elaborou-se um levantamento do cenário atual do setor de educacional no país. Dessa forma, possibilitou-se a compreensão desse mercado, bem como a identificação das oportunidades para a rede estudada com relação aos seus objetivos em definir uma estratégia de expansão voltada para as cidades pequenas.

Os cursos livres, de acordo com a Lei n.9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases, constituem uma modalidade de educação não-formal de duração variável, com o objetivo de proporcionar conhecimentos que permitam qualificar-se, profissionalizar-se ou atualizar-se, sem que haja a exigência de escolaridade anterior (Brasil, 1996). Fazem parte desta classificação: os cursos de idiomas, cursos de informática e tecnologia, e cursos profissionalizantes em geral. As escolas que atuam nesse mercado, obrigam-se apenas a cumprir as exigências da legislação, zelando pela qualidade dos serviços e emitindo certificado de conclusão quando o aluno finaliza o curso.

Com relação a fiscalização e controle dos estabelecimentos que comercializam esses serviços, cabe destacar que são instituições que não estão sob o controle dos organismos estatais de educação (Freitas & Souza, 2018), e não há qualquer ação de fiscalização por parte das secretarias municipais e estaduais, ou ainda do Ministério de Educação e Cultura – MEC. A ausência de critérios mínimos para a abertura de escolas de cursos livres, e de mecanismos de fiscalização e controle de qualidade – assim como os que existem para escolas de ensino regular, de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação superior – e a atratividade do setor, que vem ampliando sua participação no mercado de franquias (ABF, 2017), fazem com que esse mercado seja cada vez mais concorrido no país.

Um estudo do setor de serviços educacionais, divulgado pela Associação Brasileira de Franchising, revelou que existiam 15.979 empresas regulares do segmento no país (ABF, 2019). Nessa pesquisa, além das chamadas “escolas de bandeira branca – que são as que possuem marca própria, com poucas unidades – estão relacionadas as redes de escolas, com até mais de 1000 unidades. Quanto às redes atuantes, existiam cerca de 279 marcas com mais de 1 unidade no país. Desse total, 102 redes eram associadas a ABF, indicando a comercialização formal de franquias, somando 10.534 escolas já franqueadas na época (ABF, 2019).

A demanda reprimida desses serviços educacionais específicos vem crescendo devido a falta de mão de obra qualificada em diversos setores da economia brasileira (Schwartzman & Castro, 2013). O baixo nível de renda do seu público-alvo e a dificuldade de estruturação de cursos que atendam os anseios dos clientes com relação a inserção no mercado de trabalho, têm se apresentado como alguns dos maiores desafios (Meirelles & Silva, 2020).

Por outro lado, as redes franqueadoras de cursos livres possuem dificuldades em se instalar em cidades menores, devido ao desequilíbrio entre o custo operacional e a precificação adequada dos serviços para essas cidades onde a renda média da população é relativamente menor do que nas cidades maiores. Dessa forma, a implantação de modelos de franquias que possam se adequar às cidades pequenas é fundamental para que o setor continue crescendo de forma saudável e, ao mesmo tempo, contribuir com a formação de milhões de pessoas que habitam essas cidades mais carentes, constituindo um verdadeiro benefício social.

4.1.1 População e mercado potencial

Para melhor compreender o mercado potencial para a rede Wit Idiomas e Tec., elaborou-se a Tabela 2, com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a qual apresenta: na primeira coluna as regiões do país bem como os seus respectivos estados; na segunda coluna a população total por região e estado; na terceira, o número total de pessoas que se enquadram no público alvo da marca em cada região e estado; na quarta coluna apresenta-se o número de pessoas que residem em cidades entre 5 e 40 mil habitantes, consideradas como foco do presente estudo para o modelo *shop in shop*; na quinta coluna, o percentual da população total que reside nessas cidades foco; na sexta coluna, o número aproximado de pessoas que possui entre 10 e 19 anos, que reside nessas cidades foco;

e na ultima coluna, apresenta-se o total de pessoas que residem em cidades com mais de 40 mil habitantes.

Região/ Estado	População Total	População alvo total (10 a 19 anos)	População de cidades foco (5 a 40 mil hab.)	Residentes em cidades foco (%)	Popul. alvo em cidades foco	População em cidades maiores que 40 mil hab.
NORTE	18.906.962	3.361.771	4.828.768	25,54%	858.555	13.827.204
Rondônia	1.815.278	281.283	575.593	45,45%	89.217	670.021
Acre	906.876	180.118	306.766	33,83%	60.924	600.110
Amazonas	4.269.995	784.611	983.538	23,03%	180.676	3.284.702
Roraima	652.713	107.628	216.122	33,11%	35.639	436.591
Pará	8.777.124	1.576.847	1.880.685	21,43%	337.959	6.893.200
Amapá	877.613	164.557	178.146	20,30%	33.402	699.467
Tocantins	1.607.363	266.727	687.918	42,80%	114.126	694.161
NORDESTE	57.667.842	9.036.824	21.319.946	36,97%	3.340.836	35.504.247
Maranhão	7.153.262	1.306.272	3.113.297	43,52%	568.488	4.021.709
Piauí	3.288.504	528.390	1.583.625	48,14%	254.489	1.407.134
Ceará	9.241.366	1.373.269	2.578.181	27,90%	383.118	6.657.615
Rio G. Norte	3.560.903	523.390	1.390.205	39,04%	204.360	1.992.357
Paraíba	4.059.905	617.484	1.838.837	45,29%	279.687	1.988.489
Pernambuco	9.675.249	1.484.336	2.754.183	28,47%	422.492	6.912.933
Alagoas	3.364.895	572.769	1.335.948	39,70%	227.378	2.009.878
Sergipe	2.338.688	361.192	936.564	40,05%	144.605	1.361.194
Bahia	14.985.070	2.269.722	5.789.106	38,63%	877.050	9.152.938
SUDESTE	89.632.912	11.529.655	14.313.392	15,97%	1.840.702	74.035.246
Minas Gerais	21.411.923	2.781.128	6.952.784	32,47%	903.167	13.647.445
Espírito Santo	4.108.508	560.732	1.200.163	29,21%	163.822	2.904.109
R. de Janeiro	17.463.349	2.163.446	985.364	5,64%	122.087	16.477.985
São Paulo	46.649.132	6.024.349	5.175.081	11,09%	668.103	41.005.707
SUL	30.402.587	3.850.308	8.710.881	28,65%	1.102.798	20.324.190
Paraná	11.597.484	1.535.602	3.512.342	30,29%	465.034	7.718.058
S. Catarina	7.338.473	911.327	2.165.091	29,50%	268.904	4.853.830
Rio G. do Sul	11.466.630	1.403.379	3.033.448	26,45%	371.294	7.752.302
C. OESTE	16.707.336	2.397.993	4.070.202	24,36%	584.074	12.198.943
Mato G. Sul	2.839.188	410.774	989.979	34,87%	143.250	1.830.226
Mato Grosso	3.567.234	533.157	1.382.228	38,75%	206.643	2.068.502
Goiás	7.209.247	1.016.220	1.697.995	23,56%	239.417	5.205.890
Dist. Federal	3.091.667	437.842	0	0,00%	0	3.094.325
TOTAIS	213.317.639	30.176.551	53.243.189	26,30%	7.726.964	155.889.830

Tabela 2: Distribuição da população nas cidades foco, de acordo com o público-alvo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por meio dos dados apresentados na Tabela 2, constata-se que cerca de 26,3% da população do país reside em cidades que possuem entre 5 mil e 40 mil habitantes, indicadas como cidades mais propícias para a implantação de franquias do segmento educacional, e foco do presente estudo.

Tendo em vista que o público-alvo total residente no país, é de pouco mais de 30,1 milhões de pessoas, observa-se que aproximadamente 7,7 milhões vivem em cidades de 5 a 40 mil habitantes. Esta diferença no tamanho de mercado, pode ter sido o fator determinante do atual quadro do setor de franquias educacionais, em que a grande maioria das escolas se

concentram em cidades maiores. E com isso, se evidencia a oportunidade de expansão em municípios onde há pouca ou nenhuma concorrência direta, conforme afirma a literatura.

Observa-se, também que de uma população total de 213.317.639, aproximadamente 73,1% (155.889.830 de habitantes) residem em cidades com mais de 40 mil habitantes. Por sua vez, 53.243.189 pessoas residentes em cidades entre 5 mil e 40 mil habitantes. O restante da população, cerca de 4.184.620 pessoas, são moradores de cidades com até 4.999 habitantes. As cidades com até 4.999 habitantes são consideradas muito pequenas para a implantação de unidades franqueadas. Contudo, também podem constituir oportunidades apesar de não fazer parte das análises deste estudo, por estarem próximas a outras cidades com maior potencial e passar a agregar na região de atuação.

De acordo com os dados informados pela rede estudada, a média de alunos das escolas em cidades entre 5 e 40 mil habitantes é de aproximadamente 100 alunos mês, podendo haver sazonalidade conforme a época do ano. Em períodos de matrículas, as escolas podem até dobrar esse número. Porém, em épocas de férias, o número pode cair 40 a 60% dependendo da cidade e região. Considerando esses números, em comparação com a quantidade de pessoas que se enquadram no público-alvo em todas as regiões e estados listados na Tabela 3, principalmente os que residem em cidades foco, as quais existe pouca ou nenhuma concorrência, é possível constatar um grande potencial de expansão. De forma objetiva, se dividir o montante de 7.726.964 pessoas entre 10 e 19 anos, residentes em cidades de 5 a 40 mil habitantes, pelo número máximo de 200 alunos por escola, e tem como resultado um mercado potencial de cerca de 38,5 mil escolas.

4.1.2 Municípios e potencial de implantação de escolas

Para a melhor compreensão do tamanho total do mercado para a implantação de escolas de cursos livres no Brasil, para a expansão da rede Wit Idiomas e Tec., foram estabelecidos parâmetros indicados pela própria rede: em cidades de 5 a 40 mil habitantes cabe 1 escola da marca; e em cidades a partir de 40 mil habitantes, cabe uma escola a cada 40 mil habitantes. Os parâmetros foram estudados e definidos pelo próprio fundador, tendo como base as escolas em operação da marca que já se enquadram no modelo *shop in shop*.

A Tabela 3, construída com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), apresenta os números totais de cidades por região e estado; cidades foco com população entre 5 e 40 mil habitantes; cidades com mais de 40 mil habitantes e os

números de escolas da rede que podem ser implantadas em cidades foco. Bem como, o potencial total de implantação de escolas, considerando todas as cidades com mais de 5 mil habitantes, segundo os parâmetros estabelecidos pela rede.

Região/ Estado	Total de cidades	Cidades entre 5 e 40 mil hab.	Cidades com mais de 40 mil hab.	Potencial de escolas em cidades foco	Potencial de escolas da marca no País
NORTE	450	276	98	276	622
Rondônia	52	36	6	36	53
Acre	22	18	4	18	33
Amazonas	62	44	17	44	126
Roraima	15	14	1	14	25
Pará	144	85	58	85	257
Amapá	16	13	3	13	30
Tocantins	139	66	5	66	83
NORDESTE	1.794	1.313	254	1.313	2.201
Maranhão	217	176	37	176	277
Piauí	224	138	9	138	173
Ceará	184	135	48	135	301
Rio Grande do Norte	167	106	11	106	156
Paraíba	223	145	12	145	195
Pernambuco	185	137	46	137	310
Alagoas	102	82	15	82	132
Sergipe	75	55	9	55	89
Bahia	417	339	67	339	568
SUDESTE	1.668	975	322	975	2.826
Minas Gerais	854	531	93	531	872
Espírito Santo	78	63	14	63	136
Rio de Janeiro	92	48	44	48	460
São Paulo	645	33	171	333	1.358
SUL	1.191	615	136	615	1.123
Paraná	399	250	44	250	443
Santa Catarina	295	152	38	152	273
Rio Grande do Sul	497	213	54	213	407
CENTRO OESTE	467	272	59	272	577
Mato Grosso do Sul	79	62	12	62	108
Mato Grosso	141	90	16	90	142
Goiás	246	120	30	120	250
Distrito Federal	1	0	1	0	77
TOTAIS	5.570	3.451	869	3.451	7.348

Tabela 3: Potencial de implantação de escolas por estado, região e cidades foco

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na tabela 3, observa-se que do total de 5.570 municípios do país, o número de cidades com população entre 5 e 40 mil habitantes é de 3.451. Comparando com a população residente nesses municípios, apresentada na Tabela 2, percebe-se que é inversamente proporcional ao apresentado. Ou seja, existem aproximadamente 3 vezes mais cidades menores de 40 mil habitantes do que maiores. Contudo, a maior parte da população se concentra nos grandes centros, revelando que apesar de haver uma oportunidade de expansão

nas cidades pequenas do interior do país, a rede não deve deixar de perceber o potencial das cidades maiores e, estabelecer um plano de expansão que possa contemplar esses municípios.

Em números totais, constatou-se um potencial para implantação de 3.451 escolas em cidades entre 5 e 40 mil habitantes. Enquanto nas cidades com mais de 40 mil habitantes, constatou-se um potencial de implantação de 3.897 escolas, totalizando 7.348 em todo o país. Os números apresentados na Tabela 3, evidenciam que há diferenças consideráveis no mercado potencial de cada estado, sugerindo a rede franqueadora o ajuste de uma estratégia de expansão que possa contemplar essas divergências. Em alguns estados, como por exemplo no Rio de Janeiro, o potencial de escolas em cidades maiores, é muito superior do potencial de implantação em cidades pequenas, sendo de 460 no total contra 48 nas cidades entre 5 e 40 mil habitantes. Ou seja, do potencial de 460 escolas, há espaço para 412 em cidades maiores, e apenas 48 em cidades menores. Enquanto no estado do Piauí, 138 das 173 oportunidades de implantação de escolas da marca, são em cidades pequenas entre 5 e 40 mil habitantes.

Portanto, no que tange ao potencial de mercado para a rede de escolas Wit Idiomas e Tec., constatou-se que apesar das diferenças entre estados e regiões do país, há um grande potencial de implantação de escolas, tanto em cidades pequenas entre 5 e 40 mil habitantes, como em cidades com população superior a 40 mil habitantes. E tanto na análise populacional apresentada na Tabela 2, quanto na análise de número de municípios apresentada na Tabela 3, evidenciou-se um enorme potencial.

4.2 ANÁLISES DE VIABILIDADE FINANCEIRA DOS MODELOS DE FRANQUIAS

A rede de franquias estudada contempla dois modelos de franquia distintos, os quais foram estudados nesta pesquisa, sendo: o modelo *shop in shop*; e o modelo de franquia padrão ou microfranquia. De acordo com a franqueadora, o que diferencia a franquia padrão da microfranquia é apenas o número de funcionários e o porte da estrutura física, que podem mudar de acordo com o número de habitantes da cidade onde franquia está instalada, portanto consiste num mesmo modelo operacional. Para cumprir com os objetivos deste estudo, utilizaram-se para esses dois modelos de franquia, os dados mais adequados para cidades entre 5 e 40 mil habitantes, cujos investimentos são apresentados no Quadro 5.

DADOS INFORMADOS PARA CADA MODELO		
	<i>Shop in Shop</i>	Franquia Padrão ou Microfranquia
T.M.A. (Taxa Mínima de Atratividade)	12,00%	12,00%
Investimento Inicial	R\$ 69.000,00	R\$ 89.000,00
Prazo do Projeto	5 anos	5 anos
Valor Residual	R\$ 69.000,00	R\$ 89.000,00

Quadro 5: Informações dos investimentos de cada modelo de franquia

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observa-se que em ambos os projetos de investimento, a T.M.A. baseada da taxa do Sistema Especial de Liquidação e Crédito (SELIC) de janeiro a julho de 2022 a qual foi de 12%. O tempo de projeto também é o mesmo, de 5 anos, o qual configura o período de contrato de franquia. E o investimento, assim como o valor residual são diferentes de acordo com cada modelo de franquia, sendo de R\$ 69.000,00 para o modelo shop in shop, e de R\$ 89.000,00 para o modelo de franquia padrão ou microfranquia. De acordo com as informações coletadas, essa diferença equivale aos investimentos adicionais em estrutura do modelo padrão.

Para a análise de viabilidade de cada um dos investimentos, além do levantamento dos valores, também se fez necessária a elaboração dos fluxos de caixa, os quais deram suporte a planilha base, onde foram inseridas as fórmulas dos métodos de cálculos de análise de viabilidade financeira.

No que tange a elaboração dos fluxos de caixa, foram utilizados os dados obtidos junto a franqueadora e aos franqueados, resultando na compreensão de cada um dos modelos de franquias. Como a franqueadora ainda está no seu primeiro ano de atividade de franqueamento e os franqueados ainda não possuem um histórico de operação dos anos anteriores, utilizaram-se os dados reais apresentados e as projeções da empresa franqueadora para cada modelo que foram baseadas nas unidades piloto de propriedade do dono da marca. Dessa forma, elaboraram-se os fluxos de caixa com os valores médios de cada um dos modelos.

Os resultados do fluxo de caixa e DRE do modelo *shop in shop*, podem ser observados na Tabela 4.

DRE / FLUXO DE CAIXA – SHOP IN SHOP (Em R\$)					
DESCRIÇÃO	P1	P2	P3	P4	P5
RECEITA/FATUR.	129.792,00	140.160,00	151.388,16	163.499,52	176.563,20
N. de contratos ativos (parcelas recebidas)	768	768	768	768	768
Valor médio por contrato mensal	169,00	182,50	197,12	212,89	229,90
(-) CUSTOS VAR.	-7.200,00	-7.776,00	-8.398,08	-9.069,93	-9.795,52
Sistema de gestão	-7.200,00	-7.776,00	-8.398,08	-9.069,93	-9.795,52
(-) CUSTOS FIXOS	-34.610,40	-37.379,23	-40.369,57	-43.599,14	-47.087,07
Aluguel	-9.600,00	-10.368,00	-11.197,44	-12.093,24	-13.060,69
Contador (honorários)	-3.000,00	-3.240,00	-3.499,20	-3.779,14	-4.081,47
Marketing/propaganda	-3.600,00	-3.888,00	-4.199,04	-4.534,96	-4.897,76
Energia, água e Fone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sistema de gestão	-2.388,00	-2.579,04	-2.785,36	-3.008,19	-3.248,85
Royalties	-15.422,40	-16.656,19	-17.988,69	-19.427,78	-20.982,00
M. Limpeza/ higiene	-240,00	-259,20	-279,94	-302,33	-326,52
M. exped./escritório	-360,00	-388,80	-419,90	-453,50	-489,78
FLUXO BRUTO	87.981,60	95.004,77	102.620,51	110.830,46	119.680,61
(-) DESP. FIXAS	-26.400,00	-28.512,00	-30.792,96	-33.256,40	-35.916,91
Secretária Adm.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Orientadores (vendas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diretor	-26.400,00	-28.512,00	-30.792,96	-33.256,40	-35.916,91
Professores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DESPESAS VAR.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões e prêmios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DEPRECIÇÃO	-6.900,00	-6.900,00	-6.900,00	-6.900,00	-6.900,00
(+) VAL. RESIDUAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO (LAJIR)	54.681,60	59.592,77	64.927,55	70.674,06	76.863,70
(-) DESP. FINANC.	-2.595,84	-2.803,20	-3.027,76	-3.269,99	-3.531,26
Tarifas c/ cartões (2%)	-2.595,84	-2.803,20	-3.027,76	-3.269,99	-3.531,26
(=) LAIR	52.085,76	56.789,57	61.899,79	67.404,07	73.332,44
IMPOSTOS: 6%	-7.787,52	-8.409,60	-9.083,29	-9.809,97	-10.593,79
(+ VER. DA DEP.)	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00
(=) FLUXO / RES.	51.198,24	55.279,97	59.716,50	64.494,10	69.638,65

Tabela 4: Fluxo de Caixa com DRE do modelo *shop in shop*

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Enquanto os resultados para o modelo de franquia padrão ou microfranquias são apresentados na Tabela 5.

DRE / FLUXO DE CAIXA – FRANQUIA PADRÃO OU MICROFRANQUIA (Em R\$)					
DESCRIÇÃO	P1	P2	P3	P4	P5
RECEITA/FATUR.	R\$ 129.792,00	R\$ 140.160,00	R\$ 151.388,16	R\$ 163.499,52	R\$ 176.563,20
N. de contratos ativos (parcelas recebidas)	768	768	768	768	768
Valor médio por contrato mensal	169,00	182,50	197,12	212,89	229,90
(-) CUSTOS VAR.	-7.200,00	-7.776,00	-8.398,08	-9.069,93	-9.795,52
Sistema de gestão	-7.200,00	-7.776,00	-8.398,08	-9.069,93	-9.795,52
(-) CUSTOS FIXOS	-46.452,00	-50.168,16	-54.181,61	-58.516,14	-63.197,43
Aluguel	-14.400,00	-15.552,00	-16.796,16	-18.139,85	-19.591,04
Contador (honorários)	-3.000,00	-3.240,00	-3.499,20	-3.779,14	-4.081,47
Marketing/propaganda	-3.600,00	-3.888,00	-4.199,04	-4.534,96	-4.897,76
Energia, água e Fone	-8.472,00	-9.149,76	-9.881,74	-10.672,28	-11.526,06
Sistema de gestão	-2.388,00	-2.579,04	-2.785,36	-3.008,19	-3.248,85
Royalties	-13.872,00	-14.981,76	-16.180,30	-17.474,72	-18.872,70
M. Limpeza/ higiene	-300,00	-324,00	-349,92	-377,91	-408,15
M. expediente/escrit.	-420,00	-453,60	-489,89	-529,08	-571,41
FLUXO BRUTO	76.140,00	82.215,84	88.808,47	95.913,45	103.570,25
(-) DESP. FIXAS	-26.400,00	-28.512,00	-30.792,96	-33.256,40	-35.916,91
Secretária Adm.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Orientadores (vendas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diretor	-26.400,00	-28.512,00	-30.792,96	-33.256,40	-35.916,91
Professores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DESPESAS VAR.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões e prêmios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DEPRECIÇÃO	-8.900,00	-8.900,00	-8.900,00	-8.900,00	-8.900,00
(+) VAL. RESIDUAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO (LAJIR)	40.840,00	44.803,84	49.115,51	53.757,05	58.753,34
(-) DESP. FINANC.	-2.595,84	-2.803,20	-3.027,76	-3.269,99	-3.531,26
Tarifas c/ cartões (2%)	-2.595,84	-2.803,20	-3.027,76	-3.269,99	-3.531,26
(=) LAIR	38.244,16	42.000,64	46.087,74	50.487,06	55.222,07
IMPOSTOS: 6%	-7.787,52	-8.409,60	-9.083,29	-9.809,97	-10.593,79
(+ VER. DA DEP.)	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00	8.900,00
(=) FLUXO / RES.	39.356,64	42.491,04	45.904,45	49.577,09	53.528,28

Tabela 5: Fluxo de Caixa com DRE do modelo de franquia padrão ou microfranquia

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com base nos dois fluxos de caixa e DREs, observa-se que a grande diferença está nos custos fixos, que mudam consideravelmente de um modelo para o outro, evidenciando que o fato de a empresa ter que pagar um aluguel mais elevado, custos de energia elétrica, custos de água e esgoto, e custos com telefonia e internet podem influenciar no resultado do período. Tendo em vista esses resultados, já é possível observar que o modelo *shop in shop* apresenta

vantagens financeiras com relação ao modelo convencional de franquia, possibilitando o maior percentual de lucratividade.

Porém, além da projeção do cenário normal representado pelos fluxos de caixa e DREs, de acordo com os dados coletados junto a rede, foram projetados outros 4 cenários, de acordo com as possibilidades apresentadas e com a sazonalidade dos números reais, sendo eles: muito otimista; otimista; pessimista; e muito pessimista. Os dados para cada um dos cenários do modelo *shop in shop*, são apresentados na Tabela 6.

DADOS PARA A ANÁLISE DO MODELO DE FRANQUIA SHOP IN SHOP					
Variáveis	Cenário Muito Otimista	Cenário Otimista	Cenário Esperado	Cenário Pessimista	Cenário Muito Pessimista
Preço de Venda (anual) (R\$)	142.771,00	136.281,00	129.792,00	124.598,00	119.406,00
Qt. esperada de venda	1,56	1,27	1,00	0,70	0,51
Custos e Desp. Var. Un. (R\$)	9.562,62	9.562,62	9.795,84	9.562,62	9.562,62
Imp. e Comissões (%)	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custos e Desp. Fixas Tt (R\$)	73.212,48	67.111,44	61.010,40	61.010,40	61.010,40
Valor Residual (R\$)	110.000,00	85.000,00	69.000,00	55.000,00	45.000,00

Tabela 6: Dados para a análise do modelo de franquia *shop in shop*
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

E os dados para os cinco cenários do modelo de franquia padrão ou microfranquia são apresentados na Tabela 7.

DADOS PARA A ANÁLISE DO MODELO DE FRANQUIA PADRÃO OU MICROFRANQUIA					
Variáveis	Cenário Muito Otimista	Cenário Otimista	Cenário Esperado	Cenário Pessimista	Cenário Muito Pessimista
Preço de Venda (anual) (R\$)	142.771,00	136.281,00	129.792,00	124.598,00	119.406,00
Qt. esperada de venda	1,56	1,27	1,00	0,70	0,51
Custos e Desp. Var. Un. (R\$)	9.562,62	9.562,62	9.795,94	9.562,62	9.562,62
Imp. e Comissões (%)	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custos e Desp. Fixas Tt (R\$)	85.896,00	78.738,00	72.852,00	71.580,00	71.580,00
Valor Residual (R\$)	124.000,00	106.000,00	89.000,00	72.000,00	60.000,00

Tabela 7: Dados para a análise do modelo de franquia padrão ou microfranquia
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

De acordo com o levantamento na rede franqueadora apresentado na Tabela 7, no cenário muito otimista, o investidor em franquia, também chamado de candidato a franqueado, poderá visualizar os números do negócio no caso de um excelente desempenho. Observa-se que o preço de venda foi aumentado em 10%, resultando no valor de R\$ 142.771,00. Esse aumento considerou a quantidade maior de venda do curso de inglês, que possui parcelas mais caras do que os cursos tecnológicos e profissionalizantes, o que eleva o ticket médio da empresa e, conseqüentemente, o valor total de venda anual. O número de

vendas foi estipulado em 1,56, representando um aumento de 56% no número de parcelas anuais, o que significa um aumento de 56% no número de alunos. Os custos e despesas variáveis unitários anuais permaneceram em R\$ 9.562,62, tendo em vista que os serviços ofertados utilizam uma plataforma que comporta esse aumento sem influenciar no valor. Caso aumentasse mais o número de alunos, haveria alteração nesse valor. Já os custos fixos tiveram diferenças entre os modelos, como já observado nos fluxos de caixa, sendo que a projeção para o modelo *shop in shop* foi de R\$ 73.212,48, e para o modelo de franquia padrão ou microfranquia foi de R\$ 85.896,00. Finalmente, o Valor residual também teve alteração de um modelo para o outro, mesmo sendo o mesmo percentual de 40% de acima do esperado para um cenário normal, os números são divergentes devido ao investimento de cada modelo de franquia. É importante ressaltar que este valor residual considera os equipamentos e uma carteira de clientes ativa após o período de 5 anos, tendo em vista que são contratos de clientes com parcelas recorrentes, que perduram por 13 a 19 meses.

Os percentuais referentes aos impostos permaneceram os mesmos em todas as projeções, tendo em vista que os valores finais foram aumentados. Os dados deste primeiro cenário, assim como os dos demais, foram baseados nas informações coletadas, como sendo possíveis de serem atingidos, devido ao segmento de negócio e a carteira de clientes recorrentes.

O segundo cenário retrata uma projeção otimista, em que se observa o preço de venda no valor de R\$ 136.281,00. O custo variável unitário não foi alterado. O custo fixo total foi o único que teve divergência expressiva, ficando em R\$ 67.111,44 no modelo *shop in shop*, e R\$ 78.738,00 no modelo de franquia padrão ou microfranquia. O valor residual em ambos os modelos foi ajustado para 20% acima do valor investido.

O terceiro cenário é o esperado, cujos números já compuseram os fluxos de caixa e DREs, destacando-se o custo fixo maior no modelo de franquia padrão ou microfranquia.

O quarto cenário é o pessimista, com um preço de venda de R\$ 124.598,00. Observa-se que neste cenário, apesar de ter um desempenho menor, os custos fixos continuam os mesmos do cenário esperado para o modelo de franquia *shop in shop*, mas ficam ligeiramente mais baixos no modelo de franquia padrão ou microfranquia, de acordo com os dados coletados. Ainda assim a diferença entre os dois valores é bastante expressiva, impactando no resultado operacional. Quanto ao valor residual, considerou-se aproximadamente 90% do valor investido, de acordo com as informações transmitidas pela rede franqueadora. Outra observação importante, é que a diferença numérica entre os cenários otimista e esperado não é proporcional a diferença numérica entre os cenários esperado e pessimista. Isto ocorre porque,

conforme os números fornecidos pela rede de escolas, a probabilidade de o investimento ter uma performance melhor do que a esperada é maior do que a probabilidade de uma performance abaixo. Além disso, os dados fornecidos retratam uma diferença menor entre os números mínimos e os esperados, do que entre os números máximos e os esperados.

O quinto cenário projetado é o considerado muito pessimista, retratando uma realidade em que o negócio pode passar por dificuldades extremas, tendo uma queda de 8% no valor de venda que representa o ticket médio, e de 49% no número de vendas que representa o número de parcelas recebidas dos contratos firmados. O custo variável unitário permaneceu o mesmo. E o custo fixo ficou em R\$ 61.010,40 para o modelo *shop in shop*, e R\$ 71.580,00 para o modelo de franquia padrão ou microfranquia. E o valor residual foi reduzido para 80% do valor investido.

Para os mesmos cinco cenários, foram realizadas as análises de viabilidade financeira por meio dos métodos da TIR, do VPL, do IL e do *Payback*, para que o candidato a franqueado possa comparar o comportamento do negócio nos diferentes cenários, conforme apresentado. Na Tabela 8 estão os resultados financeiros para o modelo *shop in shop* e na Tabela 9 se encontram os resultados para o modelo de franquia padrão ou microfranquia.

RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DE CINCO CENÁRIOS PARA O MODELO <i>SHOP-IN-SHOP</i>				
CENÁRIO	TIR	VPL	IL	PAYBACK
Muito Otimista	176,35%	R\$430.421,19	7,24	1
Otimista	121,46%	R\$ 280.000,44	5,06	1
Esperado	74,20%	R\$ 154.710,65	3,24	2
Pessimista	17,85%	R\$ 13.689,19	1,20	5
Muito Pessimista	0,00%	-R\$ 74.625,84	-0,08	-

T.M.A = 12%

Tabela 8: Resultados da análise de viabilidade do modelo de franquia *shop in shop*
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por meio da comparação da TIR para os 5 cenários, percebe-se que na perspectiva muito otimista a presente taxa pode chegar a 176,35% de retorno anual. Enquanto no pior cenário a mesma resulta em 0%, considerada inaceitável. Por outro lado, percebe-se que a partir do cenário pessimista, o investimento no modelo *shop in shop* já pode ser considerável aceitável. Esses resultados sugerem que o investimento é viável economicamente, com um risco aceitável, tendo em vista a sazonalidade comum para esse tipo de negócio. Ou seja, dificilmente uma operação permanecerá no pior cenário por muito tempo. Pelas informações coletadas, o modelo pode até chegar aos números do pior cenário por algum período por

fatores externos que restrinjam a atividade como a pandemia do Novo Coronavírus, mas logo volta a reconstruir a carteira e mantém os números esperados (Tabela 8).

No método do VPL pode haver uma variação de R\$ 430.421,19 no melhor cenário, para um resultado negativo de -R\$ 74.625,84 no pior, implicando em prejuízo. Esses resultados corroboram com os resultados da TIR (Tabela 8).

O Índice de Lucratividade para o modelo *shop in shop*, cujo resultado precisa ser maior do que 1,0 para que seja aceitável, chegou a 7,24 no melhor cenário. Na perspectiva mais baixa teve um resultado negativo de -0,08, indicando a inviabilidade, caso se mantivesse pelo prazo de 5 anos nessa perspectiva.

Por último, apresenta-se o *Payback* para os 5 cenários, onde: nos cenários Muito Otimista e Otimista o investimento alcança o seu retorno ainda no primeiro ano. Enquanto no cenário Esperado o *Payback* ocorre no segundo período. E no Pessimista, ocorre no quinto período. O único cenário em que o retorno não ocorre é o Muito Pessimista, indicando que se esse cenário foi se constante, ao longo dos 5 anos, o modelo *shop in shop* não seria viável.

Já os resultados dos cálculos da análise de viabilidade financeira para o modelo de franquia padrão ou microfranquia, demonstram uma projeção um pouco mais arriscada, conforme apresentado na Tabela 9. Por meio da comparação da TIR para os 5 cenários, percebe-se que se os números fossem constantes ao longo dos cinco anos, o investimento não seria viável nos cenários Pessimista e Muito Pessimista.

RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DE CINCO CENÁRIOS PARA O MODELO PADRÃO / MFR

CENÁRIO	TIR	VPL	IL	PAYBACK
Muito Otimista	122,86%	R\$ 372.643,91	5,19	1
Otimista	81,52%	R\$ 230.005,25	3,58	2
Esperado	44,22%	R\$ 103.372,51	2,16	3
Pessimista	0,00%	-R\$ 34.765,60	0,61	-
Muito Pessimista	0,00%	-R\$ 124.215,48	-0,40	-

T.M.A = 12%

Tabela 9: Resultados da análise de viabilidade do modelo padrão ou microfranquia
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com relação aos resultados para o método do VPL, nota-se que o prejuízo poderia chegar em R\$ 124.215,48 no pior cenário. Enquanto no melhor poderia chegar a R\$ 372.643,91. Esses resultados corroboram com os resultados da TIR.

O Índice de Lucratividade para o modelo de franquia padrão ou microfranquia 5,19 no melhor cenário. Enquanto no cenário Pessimista foi de 0,61, onde os resultados foram insuficientes para alcançar o ponto de viabilidade financeira; e -0,40 no cenário muito

pessimista, em que o investimento se tornaria totalmente inviável, caso esses números se comprovassem ao longo dos 5 anos, o que dificilmente ocorreria de acordo com as informações coletadas junto a rede franqueadora, devido aos motivos já mencionados.

Por último, apresenta-se o *Payback* para os 5 cenários, onde: nos cenários Muito Otimista o investimento alcança o seu retorno ainda no primeiro ano. No cenário Otimista, alcança no segundo ano. No cenário esperado, alcança no terceiro ano. E nos cenários Pessimista e Muito Pessimista o retorno do investimento não chega a ocorrer ao longo dos 5 anos, indicando a inviabilidade do investimento, no caso se os números fossem constantes e não devido às situações atípicas e a própria sazonalidade do negócio.

Tendo em vista os dois modelos de franquias da rede estudada, que possuem investimentos diferentes, e resultam em projeções distintas, principalmente no que tange aos custos fixos de operação, os quais já foram explanados no presente estudo, como um dos principais fatores limitantes para as redes de franquias implementarem estratégias de expansão voltadas para as cidades pequenas, pode-se afirmar que o modelo *shop in shop* é mais viável financeiramente. A combinação dos resultados determinísticos e probabilísticos, baseada nas informações fornecidas pela empresa franqueadora, sugerem um menor risco do modelo de franquia *shop in shop*.

4.3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A REDE WIT IDIOMAS E TEC.

A caracterização do mercado potencial evidenciou que há um grande potencial de expansão do modelo *shop in shop* em cidades entre 5 e 40 mil habitantes. Ao todo, são 3.451 municípios desse porte populacional que poderiam comportar uma escola desse novo formato da marca. A literatura comprova a visão do fundador da marca, indicando que há pouca incidência de unidades de franquias nesses municípios resultando em menor concorrência, sobretudo do segmento de cursos livres. A soma desses fatores constitui uma oportunidade para a implementação de uma estratégia eficaz de expansão em cidades pequenas.

A análise de viabilidade de financeira de investimento corrobora para um novo projeto de expansão da marca em cidades menores, ao fornecer resultados positivos comprovando a viabilidade dessas escolas menores com custos reduzidos. Com isso, o formato de franquia *shop in shop*, já testado e aprovado pela rede e agora comprovado na análise de viabilidade, pode se tornar o principal formato de franquia a ser ofertado em uma nova estratégia de expansão. A viabilidade deste formato, em comparação com o formato de franquia padrão se

mostrou mais eficaz e mais interessante do ponto de vista do investidor. Além de possibilitar a oferta de cursos para populações carentes desses serviços, constituindo um importante benefício social.

Por outro lado, evidenciou-se um mercado potencial ainda maior nas cidades com mais de 40 mil habitantes, com a possibilidade de implantação de 3.897 novas escolas. Apesar de ser um mercado mais concorrido, onde já existe oferta de cursos livres por diversas marcas concorrentes, sugere-se a rede Wit Idiomas e Tec., que contemple paralelamente uma estratégia de expansão para essas cidades. Pois a decisão de não atuar em cidades com mais de 40 mil habitantes pode resultar em uma perda de oportunidades de crescimento, fortalecimento e solidificação da marca no mercado, além de deixar o caminho livre para que outras marcas implementem formatos *shop in shop* próprios, nessas cidades não atendidas.

O modelo de franquia padrão também obteve resultados positivos na análise de viabilidade financeira, mostrando-se viável economicamente. Quando implementado em cidades maiores, com grande número de pessoas pertencentes ao público-alvo, pode ser mais lucrativo do que o formato *shop in shop*, devido a otimização da estrutura. Portanto recomenda-se este formato em grandes cidades.

Com a constatação da viabilidade econômica dos dois modelos, e com um potencial total de implantação de novas escolas de 7.348 unidades considerando todas as cidades, sugere-se a rede que contemple os dois modelos em uma nova estratégia de expansão, ainda que o foco seja no formato *shop in shop*. Nada impede, porém, que a rede considere a implantação de escolas *shop in shop* também em cidades maiores, em bairros, distritos e distribuídas em regiões metropolitanas de grandes centros urbanos.

Para a melhor visualização do potencial do mercado de ambos os formatos de franquia da rede, construíram-se os Gráficos 1 e 2, os quais apresentam o potencial por número de cidades, e por número populacional respectivamente.

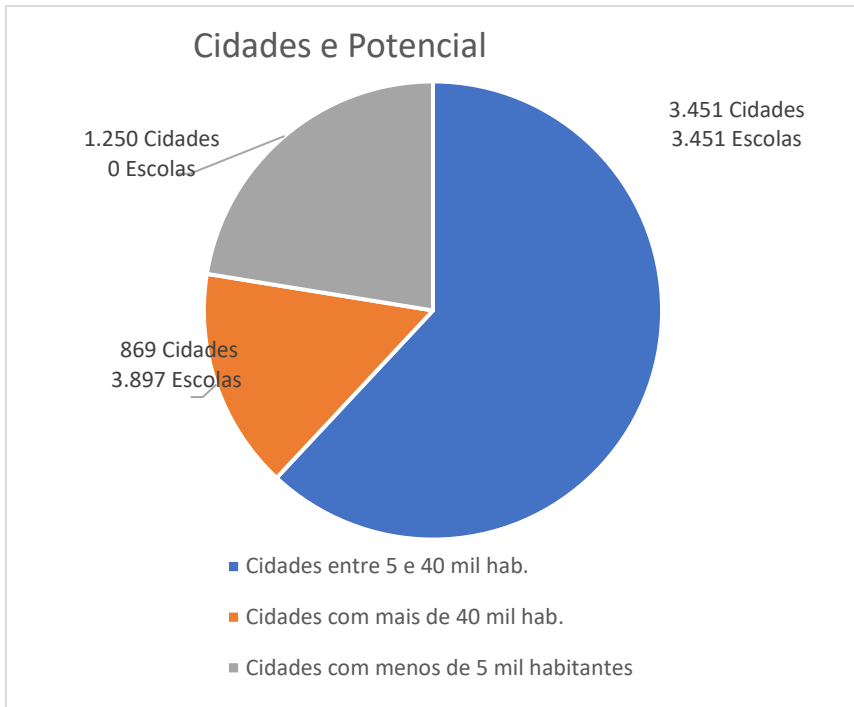


Gráfico 1: Potencial por cidades
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

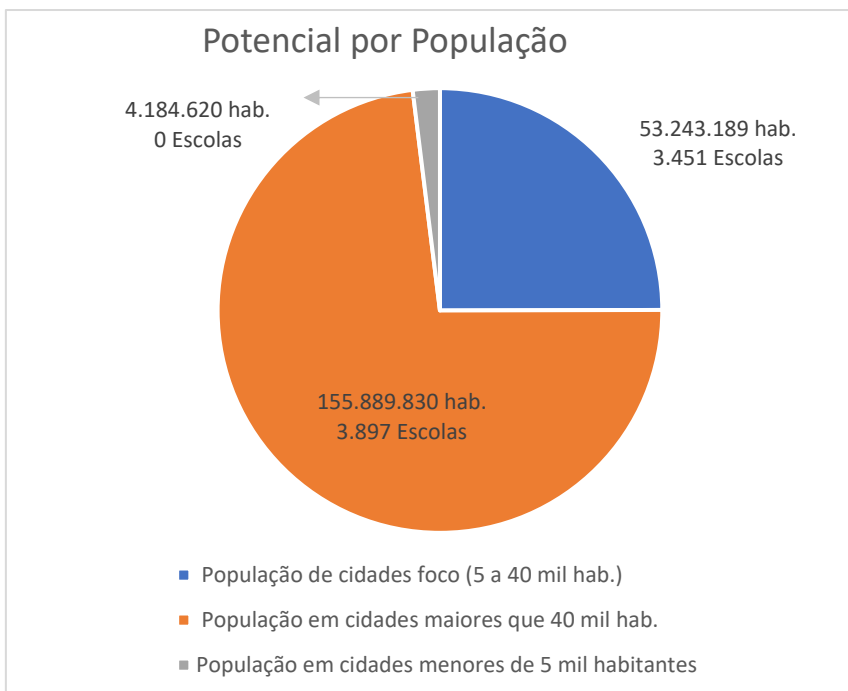


Gráfico 2: Potencial por número populacional
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os Gráficos 1 e 2 representam duas visões diferentes do mercado potencial, destacando-se que tanto as cidades com populações entre 5 e 40 mil habitantes, quando as cidades com populações maiores, constituem oportunidades de expansão. As cidades que

possuem populações maiores, constituem o menor número, porém, concentram a maior parte da população. Enquanto nas cidades com população inferior a 5 mil habitantes, constitui um número intermediário de cidades, mas são as que concentram o menor montante populacional. E as cidades ideais para o modelo *shop in shop*, entre 5 mil e 40 mil habitantes, constituem o maior número de municípios e um número intermediário de moradores.

4.3.1 Sugestão de uma nova estratégia de expansão para a rede

Na pretensão de atingir o objetivo da proposta de intervenção, sugere-se que a nova estratégia de expansão de rede da Wit Idiomas e Tec., contemple o foco na implantação de escolas *shop in shop* nos municípios menores, onde há pouca ou nenhuma concorrência direta. Para tal objetivo,

- a) o *marketing* da marca deve concentrar a divulgação e captação de candidatos a franqueado no formato caracol com efeito centrífugo de dentro para fora, partindo das cidades mais próximas a matriz, localizada em Toledo-PR, para as cidades mais distantes do estado do Paraná;
- b) Paralelamente pode ser trabalhada a divulgação em cidades maiores, nas mesmas regiões, tanto para o formato de franquia padrão, como também o formato *shop in shop* em bairros dos grandes centros. O avanço da divulgação deve continuar no formato caracol nos demais estados, partindo dos mais próximos do Paraná, para os mais distantes;
- c) A busca de parceiros, pessoas com potencial pra se tornar franqueados da marca, deve iniciar pela busca de um perfil de candidato específico. O perfil de candidato a franqueado ideal, estabelecido pela rede no capítulo 6 da Circular de Oferta de Franquia (COF) da Wit Idiomas e Tec., deve nortear a estratégia de divulgação, tanto no estado de origem, quanto nos demais. O trecho da COF em que consta o referido capítulo, segue nos apêndices do presente estudo. Dessa forma, o desenvolvimento de campanhas, materiais publicitários e o posicionamento projetado da marca devem buscar atingir o perfil de candidato pretendido.

4.3.1.1 Busca de parceiros, candidatos a franqueados

A fim de auxiliar nesse processo de busca de parceiros com o perfil ideal para se tornar franqueados, elaborou-se um roteiro sugestivo, apresentado na Figura 2.

Roteiro para a busca de parceiros (franqueados)

Elaborar campanhas voltadas ao perfil ideal

Alimentar o site com informações da franquia

Alimentar o canal do Youtube com informações da franquia

Criar vídeos de dicas gratuitas para pessoas interessadas em empreender

Alimentar as redes sociais com o life style (estilo de vida) da marca

Alimentar os perfis da franqueadora com informações da franquia

Planejar e executar a "estratégia caracol" nos seguintes canais:

- Redes sociais (Linkedin, Facebook, Instagram e youtube), por meio do tráfego pago e da propagação dos vídeos de dicas gratuitas para pessoas interessadas em empreender, além da realização de lives (transmissões ao vivo) com conteúdo gratuito para o público empreendedor;
- Associações comerciais, por meio de eventos remotos gratuitos com foco em aspirantes ao empreendedorismo e empreendedores iniciantes;
- Escolas públicas e privadas, por meio de eventos remotos gratuitos para professores em geral, especialmente os de línguas;
- Polos de faculdades de ensino a distância, por meio de eventos remotos gratuitos de dicas sobre o departamento comercial para proprietários;
- Sites voltados ao público empreendedor, principalmente as páginas direcionadas ao setor de franchising;
- Participação em eventos físicos e remotos, voltados ao empreendedorismo;
- Parcerias e patrocínios de cursos e eventos com foco no público empreendedor.

Mensurar resultados e readequar a estratégia quando necessário.

Figura 2: Roteiro para a busca de parceiros
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tendo em vista a sugestão da nova estratégia para a rede, o roteiro para busca de novos parceiros, candidatos a franqueados, apresentado na Figura 2, objetiva a compreensão

de forma prática, não apenas das tarefas a serem desenvolvidas no processo, mas também da sequência em que essas atividades devem ser implementadas.

O roteiro esclarece sobre a importância de se manter a comunicação da empresa de forma clara e objetiva. A indicação do alinhamento de informações do site, dos perfis das redes sociais e demais canais de comunicação utilizados pela empresa, objetiva uma comunicação mais eficaz com os possíveis parceiros, candidatos a franqueado e com o público em geral.

As ações indicadas para a implementação da estratégia caracol, nos mais diversos canais, devem servir como ponto de partida para a marca se projetar no mercado nacional de franquias. Com o passar do tempo, sugere-se que a própria rede possa mensurar os resultados e implementar novas metodologias e processos.

4.3.1.2 Fluxo de divulgação e expansão

Para a melhor compreensão do fluxo de divulgação e expansão da marca, em complemento a estratégia de expansão geral, construiu-se a Figura 3, com o mapa do estado do Paraná, extraído do portal Wikipédia (2022), e a demonstração do fluxo de divulgação no formato caracol.



Figura 3: Representação do fluxo de divulgação
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Através da Figura 3, é possível observar que o fluxo de divulgação deve iniciar na região próxima à cidade sede de Toledo-PR, e expandir-se em direção aos municípios mais

distantes do estado. No detalhe do canto superior direito da Figura 3, denota-se o fluxo de expansão para os demais estados brasileiros, partindo do estado de origem.

No que tange as metas de expansão, sugere-se que a rede estabeleça metas com base: na capacidade de divulgação, bem como no número de municípios a serem divulgados mensalmente na tentativa de conquistar novos candidatos a franqueados; na sua capacidade de treinamento e implantação de novas unidades/mês; e na capacidade de suporte a franqueados entrantes, iniciantes e antigos. Sugere-se como ponto de partida para a definição das cidades alvo, a utilização de tabelas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Uma outra forma é a utilização de ferramentas de *geomarketing* e/ou a contratação de empresas especializadas nesse segmento, porém poderá haver altos custos de manutenção desse serviço.

4.3.2 Cronograma para a abertura de novas franquias

Tendo em vista que uma rede franqueadora precisa estar preparada para dedicar atenção às diferentes etapas que envolvem o processo de franqueamento, elaborou-se um cronograma para a abertura de novas franquias, com o objetivo de minimizar o trabalho de suporte inicial ao franqueado, deixando-o mais autônomo para que possa executar sozinho o projeto de sua escola em sua cidade. O Quadro 6, apresenta este roteiro, que deve nortear a abertura de unidades *shop in shop*, sem que a franqueadora precise parar o processo de divulgação para intervir no processo de abertura toda vez que uma nova franquia demandar.

AÇÃO A SER IMPLEMENTADA	do 1° ao 30° dia	do 31° ao 60° dia	do 61° ao 90° dia	do 91° ao 120° dia
Treinamento para a implantação de franquia e treinam. geral	X			
Pesquisa de possíveis pontos (espaços para o <i>shop in shop</i>)	X			
Pesquisa de possíveis fornecedores de materiais, equipamentos, fachada e materiais para reforma	X			
Pré-seleção do ponto <i>shop in shop</i> e consulta com arquiteto local (se necessário)	X			
Orçamento do projeto de implantação <i>shop in shop</i>	X			
Orçamento da fachada, sinais distintivos e sinalização interna	X			
Orçamento dos equipamentos e materiais para a abertura	X			
Assinatura do contrato de aluguel do ponto <i>shop in shop</i>		X		
Adequar o projeto em arquiteto local (se necessário)		X		
Abertura de empresa		X		
Contratação de Energia, Água e Comunicação (se necessário)		X		
Atualização do orçamento e execução do projeto de implantação (se necessária reforma)		X		
Compra de móveis, equipamentos e materiais em geral		X		
Compra de materiais gráficos e publicitários		X		
Contratação de funcionários (se necessário)		X		
Treinamento para a abertura e inauguração e t. operacional		X		
Início da divulgação e busca por parcerias		X	X	
Inauguração			X	
Divulgações e matrículas iniciais			X	X

Quadro 6: Cronograma de abertura de franquia *shop in shop*

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Quadro 6, apresenta toda a sequência de ações a serem desenvolvidas para colocar uma nova franquia em atividade, desde a assinatura do contrato de franquia, até as primeiras semanas pós inauguração. Observa-se a existência de um horizonte temporal de aproximadamente 90 a 120 dias entre a assinatura do contrato e a inauguração e divulgação inicial. Isso ocorre porque as franquias no formato *shop in shop* possuem uma estrutura reduzida e demandam ações mais simples e rápidas para a abertura. Enquanto o Quadro 7, apresenta a proposta de cronograma para a abertura de uma franquia padrão.

AÇÃO A SER IMPLEMENTADA	do 1° ao 30° dia	do 31° ao 60° dia	do 61° ao 90° dia	do 91° ao 120° dia	do 121° ao 150° dia
Treinamento para a implantação de franquia e treinam. geral	X				
Pesquisa de possíveis pontos (ponto exclusivo)	X				
Pesquisa de possíveis fornecedores de materiais, equipamentos, fachada e materiais para reforma	X				
Pré-seleção de 2 opções de ponto e consulta com arquiteto local	X				
Orçamento do projeto de implantação para cada ponto elegível (reforma predial)	X				
Orçamento da fachada, sinais distintivos e sinalização interna	X				
Orçamento dos equipamentos e materiais para a abertura da franquia	X				
Assinatura do contrato de aluguel do ponto		X			
Encaminhar o projeto para adaptações arquitetônicas		X			
Abertura de empresa		X			
Contratação de Energia, Água e Comunicação		X			
Atualização do orçamento e execução do projeto de implantação (reforma predial)		X	X		
Compra de móveis, equipamentos e materiais em geral		X	X		
Compra de materiais gráficos e publicitários			X		
Contratação de funcionários (se necessário)			X		
Treinamento para a abertura e inauguração e t. operacional			X		
Início da divulgação e busca por parcerias			X		
Inauguração				X	
Divulgações e matrículas iniciais				X	X

Quadro 7: Cronograma de abertura de franquia padrão
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Sugere-se que a implantação de uma franquia padrão siga alguns critérios mais detalhados, como a obrigatoriedade da adaptação do projeto arquitetônico, junto a um arquiteto local, a fim de garantir a excelência na execução do projeto. Devido ao porte mais robusto, é recomendável um horizonte temporal maior, com prazo de até 150 dias entre a assinatura de contrato e a inauguração e início das atividades. Nada impede, porém, que o novo franqueado consiga agilizar o processo e antecipar a inauguração por dias, semanas, ou até meses.

Ressalta-se que para a elaboração das sugestões de cronogramas, utilizou-se a Circular de Oferta de Franquia da marca, em que se estabelece o prazo máximo de 180 dias para a inauguração de nova franquia. Procurou-se, nesse estudo, seguir os critérios já estabelecidos para a elaboração das propostas.

4.3.3 Modelo Operacional

Para auxiliar a rede na implementação de um modelo operacional, sugeriu-se o modelo apresentado na Figura 4, com o objetivo de detalhar os processos a serem desenvolvidos pelo escritório da empresa franqueadora da marca Wit Idiomas e Tec.

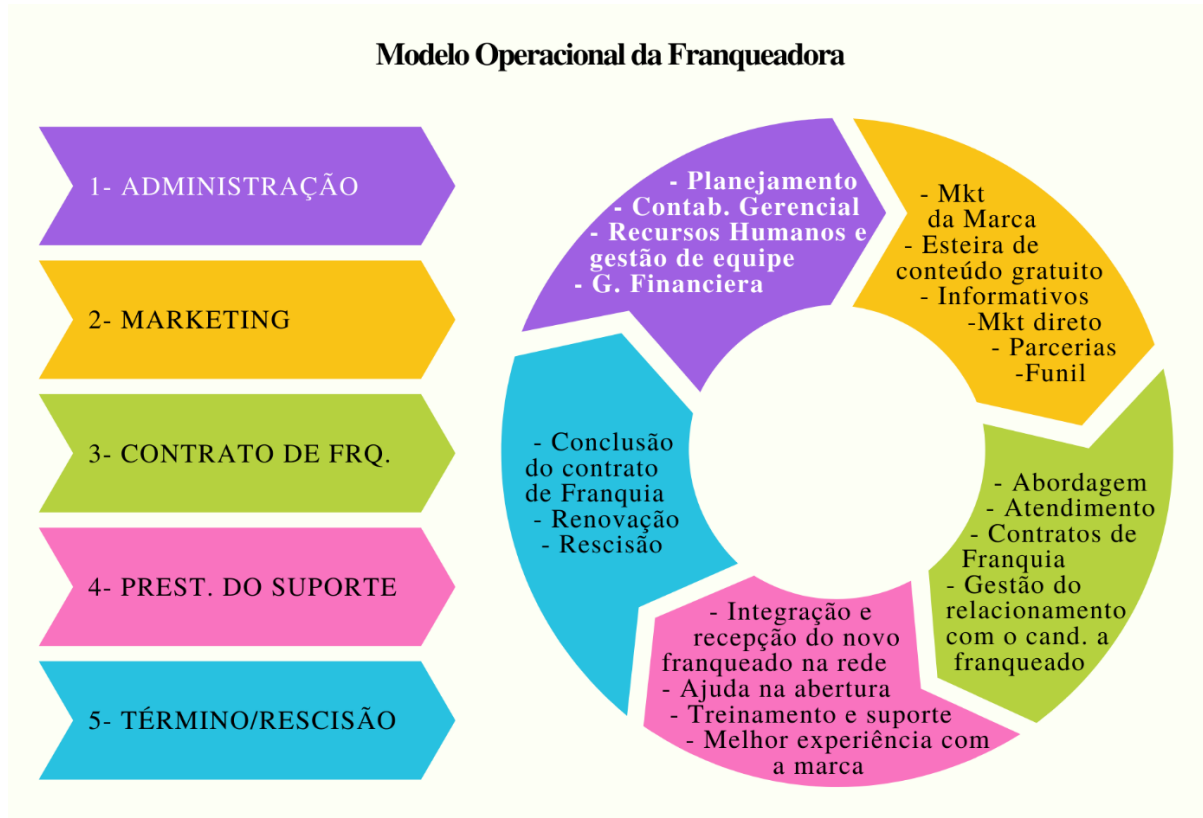


Figura 4: Representação do modelo operacional da franqueadora
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O modelo apresentado na Figura 4, foi construído com base nas informações obtidas na própria rede, de acordo com a Circular de Oferta de Franquia e manuais apresentados. Ele detalha todo o fluxo de atividades, desde as ações de planejamento e organização de recursos, que antecipam a entrada de novos franqueados, passando pelo suporte mensal, o qual justifica o pagamento dos royalties, até o momento do desligamento do franqueado da rede. De maneira geral, todos os processos que devem ser desenvolvidos pela empresa franqueadora, encontram-se contemplados no modelo operacional proposto.

4.3.4 Treinamento e suporte

O treinamento e o suporte consistem nos principais serviços que a franqueadora presta aos seus franqueados. Desse modo, o sucesso do negócio depende não apenas de uma excelente prestação de serviços, mas também da organização dos canais de prestação, para não sobrecarregar a empresa franqueadora de modo a impedi-la de realizar a busca de novos parceiros, candidatos a franqueados. Devido ao impacto desses processos na expansão da rede, elaborou-se um roteiro de treinamento e suporte, apresentado no Quadro 8.

Roteiro de treinamento e suporte		
Objetivo / descrição	Departamentos	Conteúdos
Treinamento para implantação (inicial - autônomo via sistema de cursos e também ao vivo presencial na franqueadora ou remoto com o franqueador)	Administração geral	Planejamento e execução; seleção de ponto; abertura de empresa; regime tributário; contabilidade gerencial, filiação a um sindicato da categoria entre outros.
	Administração Financeira	Orçamento e aplicação de recursos financeiros; gestão de caixa; compras.
	Recursos Humanos	Processo de recrutamento e seleção (quando necessário contratar); orientações ao franqueado sobre o treinamento da equipe da franquia sobre o método operacional.
	Marketing	Preparativos para o marketing inaugural e captação de leads; Marketing da marca; Marketing direto; Campanha pré-inaugural; <i>mix</i> de cursos, materiais e métodos; matrículas.
	Pedagógico	Aplicação do método em sala de aula.
Suporte remoto durante a implantação	Administração de recursos	Tira dúvidas
Treinamento para a inauguração (intermediário, autônomo via sistema e também ao vivo remoto com o franqueador)	Administração geral	Planejamento e execução de inauguração; organização da escola para a abertura.
	Administração Financeira	Gestão do caixa inicial e capital de giro; compra de materiais didáticos iniciais; contas a pagar e receber; gestão de carteira; crédito e cobrança entre outros.
	Recursos Humanos	Processo de contratação e formação de equipe; etiqueta profissional e cultura da marca; plano de cargos e salários.
	Marketing e comercial	Marketing da marca; campanha de marketing direto inaugural; parcerias; funil de matrículas; prospecção e cadastros de leads; abordagem; processo de matrícula
	Pedagógico	Cursos e aplicação do método; primeira aula show; integração de alunos; manutenção de alunos.
Suporte remoto para inauguração	Administração e Marketing	Tira dúvidas
Treinamento periódico (setorizado e autônomo via sistema de cursos)	Todos os departamentos	Todos os processos da escola.
Treinamento de ações e implementações pontuais (eventual)	Somente o departamento afetado)	Conforme demanda.
Suporte remoto - canal aberto	Todos os departamentos	Tira dúvidas

Quadro 8: Roteiro para o treinamento e o suporte de franqueados

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O roteiro apresentado no Quadro 8, objetiva a melhor organização da empresa franqueadora, a fim de facilitar o processo de treinamento, bem como o suporte aos novos franqueados. Além disso, estabelece limites para esta prestação de serviços, disciplinando os franqueados desde o início do contrato de franquia empresarial, a buscar as soluções dentro das normas da franqueadora. Observa-se que no primeiro treinamento, logo após a assinatura de contrato, o franqueado já começa a treinar de forma autônoma, por meio do sistema de cursos da marca. É como se ele fosse um aluno da rede, porém o seu curso é específico para franqueados. A diferença do primeiro para os demais, é que a participação do franqueador é indispensável.

No que tange a participação do fundador da marca, sugere-se que seja dispensável, para que o crescimento da rede não fique limitado, ainda que seja ao personagem principal. A empresa franqueadora, assim como todos os seus processos, precisa ter autonomia para que haja um crescimento sustentável.

Quanto aos departamentos e conteúdos a serem discutidos nos treinamentos, bem como o seu teor, cabe a franqueadora definir os seus próprios parâmetros. Este roteiro de treinamento e suporte foi elaborado com base no modelo *shop in shop*, o qual viabiliza o crescimento acelerado da marca. A sugestão do presente roteiro complementa a proposta de intervenção como parte integrante da estratégia de expansão da rede Wit Idiomas e Tec., para cidades pequenas do interior do país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou desenvolver um plano de aplicação a partir da análise de como a implantação de franquias em espaços compartilhados pode resultar em uma estratégia eficaz de expansão em cidades pequenas. Portanto, o estudo foi estruturado em 3 etapas. Na primeira etapa, caracterizou-se o mercado potencial de cursos livres, por meio de um levantamento do cenário atual do setor de educacional no segmento de cursos livres do país

Os resultados da primeira etapa inferem o alto potencial de abertura de escolas em todos os estados brasileiros, tanto nas cidades entre 5 e 40 mil habitantes com o formato *shop in shop*, recentemente implementado pela rede estudada, quanto nas cidades maiores de 40 mil habitantes com o formato de franquia padrão, além do *shop in shop*. A análise populacional do país revelou que dos 5.570 municípios do país, 3.451 possuem entre 5 e 40 mil habitantes e apenas 869 possuem mais de 40 mil habitantes. Mas isto não significa que as cidades maiores devem ser rejeitadas pela rede.

Quanto aos municípios entre 5 e 40 mil habitantes, em que os estudos anteriores acerca da expansão do *franchising* no Brasil indicam que há maior potencial de expansão devido a baixa concorrência, foi atribuído o potencial de implantação de uma escola no formato *shop in shop* em cada município.

Na primeira etapa também foi possível identificar que apesar de 73,1% da população do país, viver em cidades com mais de 40 mil habitantes, 47% de todo o potencial de implantação de escolas do país foi constatado em cidades entre 5 e 40 mil habitantes. Esses resultados reforçam que a maior oportunidade de expansão com relação a proporção habitacional, está nos municípios deste porte populacional, os quais também são identificados pela literatura como os mais carentes de franquias e com menor concorrência.

Na segunda etapa, realizou-se as análises de viabilidade financeira dos dois modelos de franquias ofertados pela rede. Para interpretação dos resultados das análises de viabilidade financeira e risco do investimento, foram utilizadas as fórmulas dos seguintes métodos: Valor Presente Líquido (VPL); Taxa Interna de Retorno (TIR); Índice de Lucratividade (IL); e *Payback* (Tempo de Retorno do Investimento).

Os resultados demonstraram que embora o formato de franquia *shop in shop* tenha apresentado melhor desempenho, o formato de franquia padrão também se mostrou financeiramente viável, porém com maior risco do que o primeiro. Os dados revelaram que o

investimento no formato padrão de franquia é cerca de 29% maior do que o investimento do formato *shop in shop*, enquanto a previsão de lucro mensal, com a mesma receita é potencialmente menor, devido maior quantidade de despesas do formato padrão.

Quando comparados os resultados da segunda etapa, com os resultados da primeira, é possível observar 2 pontos fundamentais: (1) as cidades entre 5 e 40 mil habitantes, em que a concorrência é menor ou inexistente, são as mais indicadas para o modelo *shop in shop* devido a menor necessidade de investimento e de menores despesas de manutenção, o que reduz o risco; (2) as cidades com mais de 40 mil habitantes, que possuem alta concorrência, além de suportar a implantação de franquias do formato padrão, também podem ser indicadas para o formato *shop in shop*, devido às mesmas justificativas. Com a maior concorrência, um modelo operacional de baixo investimento e com baixo custo de manutenção pode constituir um verdadeiro diferencial competitivo.

Na terceira etapa, elaborou-se a proposta de intervenção para a implantação de uma nova estratégia de expansão para a marca Wit Idiomas e Tec. Para a formulação da nova estratégia de expansão, foram utilizadas as descobertas das etapas anteriores, sugerindo-se que o foco consista na implantação de escolas no formato *shop in shop* em cidades entre 5 e 40 mil habitantes.

No que tange as etapas de implantação da nova estratégia de expansão da rede, sugeriu-se: (1) a busca de parceiros, candidatos a franqueados, por meio de uma análise de perfil personalizada; (2) o fluxo de divulgação e expansão em um formato “caracol” e ferramentas de *geomarketing*; (3) um cronograma para abertura de novas franquias; (4) um modelo operacional para a empresa franqueadora; e (5) um modelo de treinamento e suporte específicos da rede.

Em que pese o foco do presente estudo ter sido na implantação de franquias em espaços compartilhados como estratégia de expansão em cidades pequenas por meio do formato *shop in shop* – o que implica em mais de 3.450 municípios com potencial para implantação desse formato, com pouca ou nenhuma concorrência – constatou-se que a franquia padrão também pode ser implementada em cidades maiores, tendo como vista o alto potencial dos grandes centros. Outro fator considerado para a indicação de uma estratégia que não restrinja o formato padrão de franquia, foi a constatação da sua viabilidade econômica, ainda que o formato *shop in shop* tenha se mostrado mais atrativo do ponto de vista do investidor. Contudo, nada impede que a rede franqueadora possa implementar os dois modelos de franquias nas cidades com mais de 40 mil habitantes, aumentando as suas possibilidades de expansão.

Dessa forma, este trabalho se conclui com a indicação de uma estratégia de expansão mais abrangente e completa: com foco nas cidades pequenas entre 5 e 40 mil habitantes, por se constatar pouca ou nenhuma incidência de redes de franquias educacionais na maioria delas, constituindo uma grande oportunidade de desenvolvimento com o formato *shop in shop*. Porém, sem excluir o formato de franquia padrão, o qual também poderá ser implementado em cidades maiores, aumentando a força da marca no cenário nacional. Atuando com os dois formatos de franquia, a rede poderá potencializar o seu crescimento. Além de poder levar um importante benefício social para as diversas cidades do país, com a oferta de qualificação, independente do porte habitacional.

A presente pesquisa não possui caráter permanente, admitindo-se fatores limitantes. O primeiro está relacionado a carência de estudos anteriores acerca do tema. Admite-se também, como limitação de pesquisa, a utilização da abordagem qualitativa, por meio do estudo de caso, o qual abordou o contexto restrito da rede Wit Idiomas e Tec, impossibilitando a generalização de resultados de forma conclusiva.

Dentre as contribuições da pesquisa, destaca-se a caracterização de um novo formato de franquia, como sugestão para as redes de franquias do segmento educacional investirem em novas estratégias de expansão com foco e/ou que contemplem a abertura de unidades em cidades pequenas, o que possibilitará a maior oferta de capacitação para populações carentes desse tipo de serviço, constituindo um importante benefício social.

Embora ainda haja muitos desafios para expansão do *franchising* no Brasil, como estratégia de expansão de negócios, o potencial e as tendências futuras desse sistema de negócios devem ser considerados, o que justifica o prosseguimento de estudos neste tema. Neste sentido, sugere-se para pesquisas futuras: (a) estudos com foco na melhor distribuição das redes de franquias nos municípios brasileiros; e (b) estudos sob outras abordagens e técnicas de pesquisa, que possam elucidar questões acerca da atuação e contribuição das redes de franquias para o desenvolvimento econômico e social do país.

REFERÊNCIAS

- ABF – *Associação Brasileira de Franchising* (2017). Perfil das 50 maiores franquias no Brasil. Disponível em: <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Perfil-das-50-maiores-franquias-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.
- ABF – *Associação Brasileira de Franchising* (2019). Diagnóstico setorial de educação 2019. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Relatorio-Setorial-de-Educacao-ABF-2019.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- ABF – *Associação Brasileira de Franchising* (2021). Desempenho do franchising em 2020. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Desempenho-Franchising-2020-e-50-Maiores-Franquias.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2021.
- Aguiar, H. S. (2018). *Não engajamento de franqueados*. Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo.
- Albergaria, F. (2021). Franquia shop in shop: que modalidade de franquia é essa? In. *Portal Encontre Sua Franquia*, 21 de março. Disponível em: <https://encontresuafranquia.com.br/franquia-shop-in-shop/>. Acesso em 02 out. 2021.
- Alon, N., & Spencer, J. H. (2004). *The proballistic method*. Jhon Wiley & Sons.
- Amadiou, P., Picot-Coupey, K. & Viviani, J. L.(2018). Determinants of retail store network expansion via shop-in-shops. *International journal os retaul &distribution management*, v. 46 (10), p. 915-943, 08 oct.
- Amendoeira Junior, S., Tardioli F. & Prado, M. N. (2021). *Franchising*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil.
- Assaf Neto, A. (1992). Os métodos quantitativos de análise de investimentos. *Caderno de Estudos*, n.06. FIPECAFI – São Paulo, outubro.
- Assaf Neto, A. (2012). *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas.
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Growth through geographic expansion: a comparative case study. *Journal of Business Venturing*, v. 9026, n. 97, p. 467-492.
- Barroso, L. F. (2002). *Franchising e direito*. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson.
- Brasil (1996). *Lei de Diretrizes e Bases*: Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 14 de ago. 2021.
- Brasil (1994). Lei de franquia: Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Brasília, DF.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm. Acesso em 10 mai. 2021.

Brasil (2019). *Nova Lei de franquia*: Lei n. 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm. Acesso em 10 mai. 2021.

Casarotto Filho, N. & Kopittke, B.H. (2007). *Análise de Investimento*: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisão, Estratégica Empresarial. São Paulo: Atlas.

Cherto, M., Campora, F., Garcia, F., Ribeiro, A. & Imperatore, L. G. (2006). *Franchising*: uma estratégia para a expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima.

Clausewitz, C. V. (1976). *On war*. Princeton: Princeton University Press.

Clemente, A. & Souza, A. (2008). *Decisões financeiras e análise de investimentos*: fundamentos, técnicas e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Combs, J. G. & Ketchen Junior, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 443-465.

Combs, J. G., Ketchen Junior, D. J., Shook, C. L. & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, v. 37, n. 01, p. 99-126, jan.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa & projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.

Damodaran, A. (1997). *Avaliação de investimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Damodaran, A. (2009). *Finanças corporativas: teoria e prática*. Porto Alegre: Bookman.

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation*: tools and techniques for determining the value of any asset. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.

Dias, T. M. (2019). *Franchisar o seu negócio*: um guia prático de franchising. Coimbra PT: Actual.

Edger, C. & Emmerson, A. (2015). *Franchising: how both sides can win*. None ed. Oxfordshire UK, Libri Publishing Ltd.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39 (2), 42-63.

Fairbourne J. S. (2006). Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. *Journal of microfinance/ERS Review*, v. 8, n. 1, p. 18-26.

Fairbourne, J., Gibson, S. & Dyer, W. (2007). *Microfranchising*: creating wealth at the bottom of the pyramid. Northampton, MA: Edward Elgar.

- Felipe, L. M. & Leismann, E. L. (2019). Análise de viabilidade em projetos: comparação entre os métodos determinísticos e probabilísticos. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*, v. 20, n. 1, p. 83-106, jan/jun.
- Felix, R. D. C. & Farah Junior, M. F. (2013). Entrepreneurship and development in the cities of paraná – an analysis of the recent indicators. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, v. 2, n. 2, p. 104-117.
- Freitas, L. M. A. & Souza, F. S. (2018). Trabalho docente em cursos livres de idiomas: discurso direto e a voz da hierarquia. *Rev. Estudos do Discurso*, v. 13, n. 1, jan-apr.
- Gikonyo, L., Brendt, A. & Wadawi, J. (2015). *Critical success factors for franchised restaurants entering the Kenyan market: franchisors perspective*. Sage Open, 5(4).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed.) São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administra o financeira* (12 ed.). São Paulo: Pearson.
- Godoy, A. (2006). Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Grace, A. R. et al. (2016). Building franchise trust in their franchisor: insights from the franchise sector. *Qualitative market research: an International Journal*. 19(1), p. 65-83.
- Griebler, C. (2020). As principais tendências do mercado de franquias para 2021 (2020). *Blog Central do Franqueado*. 21 de dez. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/tendencias-franchising-2021>. Acesso em: 22 de ago. 2021.
- Groppelli, A. A. & Nikbakht, E. (2002). *Administra o financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Guetta, A., Jess, A. C. V., Filho, B, Godino, D, Schwartz, J., Monteiro, J., Barroso, L. F., Amaral, L. H. O., Prata, M., Meirelles, D. S. & Silva, T. L. (2020). Modelo de negócios no campo da educa o profissional em cursos livres: um estudo a partir do tripé de cria o, configura o e apropria o do valor. *IX Encontro de Estudos em Estratégia - ANPAD*, 1 e 2 de set.
- Lira, A. (2014). 10 Franquias que aceitam o modelo store in store. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, 26 set. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2014/09/10-franquias-que-aceitam-o-modelo-store-store.html>. Acesso em: 06 out. 2021.
- Mendonça, P., Gama, R., Ayres, R. & Fernandes, V. (2013). *Franchising: Aprenda com os especialistas*. 1. ed. Rio de Janeiro: ABF-Rio.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.

- Hastings, D. F. (2013). *Análise financeira de projetos de investimentos de capital*. São Paulo: Saraiva.
- Hirschfeld, H. (1987). *Viabilidade técnico-econômica de empreendimentos: roteiro completo de um projeto*. São Paulo: Atlas.
- Hirschfeld, H. (2010). *Engenharia econômica e análise de custos: aplicações práticas para economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores*. São Paulo: Atlas.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hoji, M. (2012). *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial* (10 ed.). São Paulo, Atlas.
- IBGE – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (2021). Produto interno bruto. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php#:~:text=Todos%20os%20pa%C3%ADses%20calculam%20o,%24%20%20003%2C5%20bilh%C3%B5es>. Acesso em 07 jun. 2021.
- IBGE – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (2021). Estimativas da População. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=downloads>. Acesso em: 07 jun. 2021.
- IBGE – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (2022). Projeções da População. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 27 de março de 2022.
- IBGE – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (2022). Estimativas da População. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 27 de março de 2022.
- ITA – *International Trade Administration* (2021). Brasil: Guia comercial do país. Disponível em: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/brazil-franchising>. Acesso em: 12 ago. 2021.
- Jerath, K. & Zhang, J. (2010). Store within a store. *Journal of Marketing Research*, v. 47, n. 4, p. 748-763.
- Jess, A. C. V. (2018). *Franchising no Brasil: tudo o que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7 ed.). São Paulo: Atlas.
- Leismann, E. L. (2016). *Análise de viabilidade e risco em projetos de investimentos*. Simplíssimo (Edição Digital).

- Lima, A. C. (2009). Técnicas de Análise de Investimento. In: Carmona, Charles Ulisses de Montreuil (org). *Finanças corporativas e mercado*. São Paulo: Atlas.
- Lima Junior, A. S., Luna, R. M. & Souza, A. R. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*. v.11, n.1, p.94-112, jan.abril.
- Maitland, I. (1999). *Franchising: A practical guide for franchisors and franchisees*. Oxford UK: Management Books 2000.
- Mauro, P. C. (2006). *Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais*(4 ed.). São Paulo: Nobel.
- Melo, P. L. R., Borini, F. M. & Cunha, J. A. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 3, p. 238-350.
- Melo, P. L. R., Delgado, R. T., Corrêa, V. S. & Borini, F. M. (2020). Desenvolvimento regional e ambiente institucional: expansão regional das redes de franquias no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*. 21(5), 1 – 30.
- Melo; P. L. R., Carneiro-Da-Cunha, J. A. & Borini, F. M. (2018). Brazilian microfranchising chains: entrepreneurs' backgrounds and perceptions of brands and support. *Int. J. Management and Enterprise Development*, v. 17, n 1.
- Merlo, E. M. (2000). *O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance*. Tese de Doutorado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo.
- Moita, R. M. S. & Guerra, A. (2012). Entradas e bandeiras: estratégia de interiorização das cadeias de fast-food. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 85 – 99.
- Nunes, D. (2017). Franqueadores tem adotado modelo store in store como estratégia de crescimento. Uma análise do ponto de vista do franqueado. *ASBRAAF – Associação Brasileira de Franqueados*, 03 out. Disponível em: <https://asbraf.com/blog/franqueadores-tem-adotado-modelo-store-in-store-como-estrategia-de-crescimento-uma-analise-do-ponto-de-vista-do-franqueado/>. Acesso em: 06 out. 2021.
- Nunes, C. (2019). A história do franchising no Brasil e no Mundo (2019). *Blog Central do Franqueado*. 11 de nov. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/historia-franchising>. Acesso em: 18 de ago. 2021.
- Patrício, P. P. (2007). Análise das restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do franqueado. Dissertação de Mestrado – *Universidade do Vale do Itajaí*, Biguaçu.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo, Feevale.

- Quinn, J. B. & Voyer, J. (2006). Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. *O processo da estratégia*, 4 ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, Ilse M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*, 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Redecker, A. C. (2020). *Franchising*. Curitiba: Appris.
- Ribeiro, A., Galhardo, M., March, L. & Imperatore, L. G. (2013). *Gestão estratégica do franchising: como conquistar redes de franquias de sucesso*. 2. ed. São Paulo: DVS Editora.
- Rocha, F. B. (2010). *Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia*. Dissertação de Mestrado – Ponticícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
- Rumelt, R. P. (2011). *Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ruschel, D. (2019). *O que é franchising? Conheça o sistema por trás das redes de sucesso*. 16 de julho. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/o-que-franchising/>. Acesso em 18/08/2021.
- Samanez, C. P. (2001). *Matemática financeira: aplicações à análise e investimento*. São Paulo: Prentice Hall.
- Samanez, C. P. (2007). *Gestão de investimentos e geração de valor*. São Paulo: Pearson.
- Santini, D. & Garcia, F. (2011). *Marketing para franquias: as melhores práticas para franqueadores e franqueados*. São Paulo: Saraiva.
- Santos, A. D. (2020). *Comentários à nova Lei de Franquia: Lei n. 13.966/2019*. São Paulo: Almedina.
- Santos, N. (2019). Franquias em cidades pequenas: quais são os desafios? *Listenx*. Disponível em: <https://listenx.com.br/blog/franquias-em-cidades-pequenas/>. Acesso em: 07 jul. 2021.
- Schnell, F. A., Lanfranchi, A. G., Melo, P. L. R., Cunha, J. A. C. & Telles, R. (2019). Micro empreendedores em redes de franquias: comparação de valor entre gêneros. *RMPE – Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 13, n. 3, p. 99-119.
- Schwartzman, S. & Castro, C. D. M. (2013). Ensino, formação profissional e a questão da mão de obra. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 21, n. 80, p. 563-624.

- SEBRAE – *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (2016). A gestão das redes de franquias. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-gestao-das-redes-de-franquias,457df925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- SEBRAE – *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (2021). Total de empresas. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- Sherman, A. J. (2011). *Franchising & Licensing* (4 ed.). New York: AMACOM/American Management Association.
- Silva, V. L. S. & Azevedo, P. F. (2012). *Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias*. São Paulo: Atlas.
- Silveira, C. V. (2012). *Guia prático do franchising*. Curitiba: Juruá.
- Sister, T. D. (2020). *Contratos de franquia: origem, evolução legislativa e controvérsias*. São Paulo: Almedina.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of case study research*. Sage.
- Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., Purdy, D. & Healeas, S. (2004). Franchising as a small business growth strategy: a resource based view of organizational development. *International Small Business Journal*, v. 22, n. 6, p. 539-559.
- Tres, G. S., Dantas, M. L. R., Godeiro, D. P. O. & Araujo, A. G. (2015). Processo de formulação estratégica em uma rede de franquias do setor farmacêutico. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, v. 14, n. 4, out-dez.
- UNESCO – *Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura* (2020). COVID-19: como a Coalizão Global de Educação da UNESCO está lidando com a maior interrupção da aprendizagem da história. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/covid-19-como-coalizao-global-educacao-da-unesco-esta-lidando-com-maior-interruptao-da>. Acesso em: 11 ago. 2021.
- Villar, E. G., Walter, S. A. & Braum, L. M. S. (2017). Da estratégia clássica a estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 16, n. 1, jan-mar.
- Whittington, R. (2002). *What is strategy – and does it matter?* London: Tomson Learning.
- Wikipédia – A enciclopédia livre (2022). Toledo (Paraná). Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Toledo_\(Paraná\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Toledo_(Paraná)). Acesso em: 29 de março de 2022.

APÊNDICE A – TEXTO EXTRAÍDO DA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA DA REDE WIT IDIOMAS E TEC.

6 – PERFIL DO FRANQUEADO IDEAL

A seleção de franqueados para a nossa rede de franquia se assenta na busca de pessoas com elevado perfil empreendedor, dinâmicas, entusiasmadas com uma nova perspectiva de vida e plenamente identificadas com a nossa marca.

O perfil ideal dos candidatos à franquia WIT IDIOMAS E TEC., envolve, em suas linhas gerais, as seguintes características:

- a) Sexo: Indiferente;
- b) Idade: acima de 21 anos;
- c) Escolaridade: Ensino superior completo (preferencialmente nas Áreas de Marketing/comercial, Administração, Contabilidade, Tecnologia e Informática, Idiomas e Educação);
- d) Experiência: Não há necessidade de experiência anterior no ramo educacional, tampouco em negócios. Entretanto, são desejáveis conhecimentos comerciais e pedagógicos e/ou gerenciais e/ou na área de idiomas;
- e) Disponibilidade: O número de sócios da franquia é indiferente, porém a FRANQUEADORA recomenda não mais do que 3 sócios, desde que ao menos um dos sócios possa dedicar tempo integral e exclusivo à operação da franquia.
- f) Constituir empresa: O Candidato deve possuir uma empresa ou constituir uma especificamente com a finalidade de assumir a operação da Franquia.

O franqueado ideal ainda deve conter os seguintes atributos pessoais:

- a- Idoneidade;
- b- Maturidade e estabilidade emocional;
- c- Facilidade de comunicação e relacionamento com as pessoas;
- d- Criatividade e certa capacidade de liderança;
- e- Capacidade administrativa;
- f- Dinamismo e iniciativa;
- g- Visão mercadológica, estratégica e de marketing;
- h- Persistência em atingir objetivos;
- i- Identidade e perfil com o negócio da franquia;
- j- Recursos financeiros suficientes para o investimento de instalação da franquia, sem o comprometimento do necessário capital de giro indispensável aos primeiros meses de maturação do negócio; e
- k- Aceitação de um sistema de parceria, que envolve padrões de comportamento e atuação em total harmonia e observância dos princípios e normas integrantes do sistema de franchising formatado pelo franqueador.
- l- Deve possuir disponibilidade para viajar e participar de reuniões e treinamento conforme orientação da Franqueadora.
- m- Conhecimentos sobre aplicativos de Computadores e Smartphones (operação e manuseio de arquivos eletrônicos, transferência de dados e arquivos pela Internet, realizando atualizações periódicas de software com facilidade);

O franqueado deve também estar preparado para enfrentar os seguintes desafios:

- Selecionar, admitir e treinar os funcionários da sua franquia, se necessário;

- Coordenar todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários e instrutores da sua escola, mantendo sempre sua equipe devidamente treinada e capacitada para o desempenho das suas funções e atribuições;
- Comercializar os cursos constantes do nosso sistema de ensino, organizando a abertura e início de novas turmas, objetivando alcançar no primeiro semestre a meta estabelecida de manter em seus cursos o mínimo de alunos sugerido pela franqueadora, conforme as características de sua cidade e região;
- Organizar as compras para a escola, diretamente da franqueadora ou de fornecedores por ela indicados, adquirindo todos os materiais e equipamentos necessários ao bom desempenho operacional da franquia;
- Responsabilizar-se pela qualidade dos cursos e pela qualificação profissional dos instrutores contratados pela escola; e
- Administrar a área operacional e financeira da escola zelando pelo elevado conceito da marca WIT IDIOMAS E TEC., seja quanto à qualidade do ensino ministrado, seja ainda com relação ao rigoroso controle de asseio e higiene das dependências da instituição franqueada.