

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Finanças e Geração de Valor



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Finanças e Geração de Valor



Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Prof^a Dr^a Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Prof^a Dr^a Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof^a Dr^a Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Prof^a Dr^a Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Prof^a Dr^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a Dr^a Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Prof^a Dr^a Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Prof^a Dr^a Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Prof^a Dr^a Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof^a Dr^a Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Prof^a Dr^a Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Prof^a Dr^a Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Prof^a Dr^a Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof^a Dr^a Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Prof^a Dr^a Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abráão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alexandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração, finanças e geração de valor

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Flávia Roberta Barão
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração, finanças e geração de valor / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR:
Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-779-6

DOI 10.22533/at.ed.796210402

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração, Finanças e Geração de Valor” é uma obra publicada pela Atena Editora e reúne um conjunto de vinte e cinco capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

TAMANHO DA FIRMA, NOVO RELATÓRIO DE AUDITORIA E DESEMPENHO FINANCEIRO

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

DOI 10.22533/at.ed.7962104021

CAPÍTULO 2..... 28

A AUDITORIA À LUZ DO PARADIGMA SISTÊMICO

Adelcio Machado dos Santos

Rubens Luis Freiburger

Daniel Tenconi

Danielle Martins Leffer

Alisson Andre Escher

DOI 10.22533/at.ed.7962104022

CAPÍTULO 3..... 37

ÍNDICE DE DESEMPENHO ECONÔMICO E SUA RELAÇÃO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

DOI 10.22533/at.ed.7962104023

CAPÍTULO 4..... 59

AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA SEGUNDO A METODOLOGIA COSO

Luzolo João Manuel

Jorge Miguel Ventura Bravo

DOI 10.22533/at.ed.7962104024

CAPÍTULO 5..... 80

APLICAÇÃO DO TERMÔMETRO DE KANITZ NO BRASIL EM EMPRESAS QUE PEDIRAM RECUPERAÇÃO JUDICIAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

Renato Borges Freitas

Ana Paula Ferreira da Silva

James Anthony Falk

DOI 10.22533/at.ed.7962104025

CAPÍTULO 6..... 96

LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE QUITO

Andrés Palacio-Fierro

Hugo Arias-Flores

DOI 10.22533/at.ed.7962104026

CAPÍTULO 7	103
FRANQUIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANQUIAS GOIANAS NO OLHAR DO FRANQUEADOR	
Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima Irene Reis Kellen Crystina Pereira dos Reis Vanessa Teles dos Santos Dias	
DOI 10.22533/at.ed.7962104027	
CAPÍTULO 8	125
OS ENTRAVES E AS OPORTUNIDADES DAS INDÚSTRIAS SERGIPANAS: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA A INOVAÇÃO	
Jorge Luiz Cabral Nunes Jonas Pedro Fabris	
DOI 10.22533/at.ed.7962104028	
CAPÍTULO 9	134
INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA SORVDELI	
Rozali Araújo dos Santos Everson Franklin Dambroz Ribas Jaciera Treter Sippert	
DOI 10.22533/at.ed.7962104029	
CAPÍTULO 10	147
INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO	
Adelcio Machado dos Santos Rubens Luis Freiburger Daniel Tenconi Danielle Martins Leffer Alisson Andre Escher	
DOI 10.22533/at.ed.79621040210	
CAPÍTULO 11	158
DE BOUTIQUES À POP-UP STORES: NOVOS FORMATOS DE VAREJO DE MODA E NOVAS ESTRATÉGIAS PARA LOJAS DE DEPARTAMENTO	
Valdecir Babinski Júnior Mariana Moreira Carvalho Dulce Maria Holanda Maciel	
DOI 10.22533/at.ed.79621040211	
CAPÍTULO 12	171
ANÁLISE DE FORMAÇÃO DE PREÇO: BUSCA DE RESULTADOS EM UM MERCADO DE BAIRRO	
Daniel Andrei Rodrigues da Silva Luísa Marques	
DOI 10.22533/at.ed.79621040212	

CAPÍTULO 13.....	183
ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS JOGOS - COOPERATIVAS LÁCTEAS DE MINAS GERAIS	
Nidelson Teixeira Falcão Alexandre Teixeira Dias Davi Rogério de Moura Costa	
DOI 10.22533/at.ed.79621040213	
CAPÍTULO 14.....	210
ESTRATÉGIA COMO FONTE DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES PARA EMPRESA THE WORK FIT ACADEMIA EM TERESINA – PI	
Rafael Levi Vieira de Abreu Erick Henrique de Sousa Costa José Janielson da Silva Sousa Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho Aníbal da Silva Cantalice Jessica Alves da Silva José Santana da Rocha Stênio Lima Rodrigues Wesley Fernandes Araújo Luzia Rodrigues de Macedo	
DOI 10.22533/at.ed.79621040214	
CAPÍTULO 15.....	224
ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PESCA ARTESANAL EQUATORIANA	
Gabriel Arturo Pazmiño Solys Washington Marcelo Gallardo Medina Santiago Omar Ortiz López Edison César Merino Garzón Luis Alfredo Morán Macias Danny Iván Colcha Guachamin	
DOI 10.22533/at.ed.79621040215	
CAPÍTULO 16.....	236
CAMINHOS FUTUROS: REPENSANDO A MOBILIDADE URBANA SOB A PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS	
Anelisa de Assis Campos Kreicy Mara Teixeira Viviane Santos Pereira Ana Lúcia Maria Miranda Juliana Costa Chaves	
DOI 10.22533/at.ed.79621040216	
CAPÍTULO 17.....	246
CEMITÉRIO MUNICIPAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS – FLORIANÓPOLIS/SC: O USO DE	

UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) NO AUXÍLIO À GESTÃO PÚBLICA

Sarah Toso Mendes

DOI 10.22533/at.ed.79621040217

CAPÍTULO 18.....259

TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E A “NOVA” ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS REDES SOCIAIS E OS NOVOS DESAFIOS - DIRETRIZES E O PROCESSO NORTEADOR PARA A FANPAGE DA PREFEITURA DE BRUSQUE

João Paulo da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040218

CAPÍTULO 19.....275

O GASTO PÚBLICO INFLUENCIA O CRESCIMENTO ECONÔMICO OU É O CRESCIMENTO ECONÔMICO QUE INFLUENCIA O GASTO PÚBLICO? ESTUDO DAS FINANÇAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Mateus Rodarte de Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.79621040219

CAPÍTULO 20.....288

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA

José Mário Bispo Sant'Anna

Luiz Fernando Dalmonch

Francisco José de Oliveira Andrade

Gildo Rodrigues da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040220

CAPÍTULO 21.....315

ESTADOS UNIDOS VERSUS CHINA FRENTE A LOS DESAFÍOS FISCALES DE LA OCDE Y EL G-20 EN EL E-COMMERCE

Antonio Faúndez-Ugalde

Rafael Mellado-Silva

María Blanco Lobos

DOI 10.22533/at.ed.79621040221

CAPÍTULO 22.....326

AÇÕES PARA DESENVOLVER O TURISMO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR NA CIDADE DE PETROLINA-PE

Maria Evilene de Souza Landim

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

DOI 10.22533/at.ed.79621040222

CAPÍTULO 23.....339

LA AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA EN EL CANTÓN LOJA-PROVINCIA DE LOJA-ECUADOR, 2016

Victor Eduardo Chinín Campoverde

Mayra Tatiana González Román

Franco Eduardo Hidalgo Cevallos

María Isabel Ordóñez Hernández

Fanny Yolanda González Vilela
Eduardo José Martínez Martínez
Ignacia Luzuriaga Granda
Ricardo Miguel Luna Torres

DOI 10.22533/at.ed.79621040223

CAPÍTULO 24.....357

**PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS OU
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?**

Edilaine de Azevedo Vieira

Lidiane do Prado Reis

Helena de Fátima Nunes Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040224

CAPÍTULO 25.....367

QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Tuani Carla Fuzati

Carolina Mamede Pereira

DOI 10.22533/at.ed.79621040225

SOBRE O ORGANIZADOR.....381

ÍNDICE REMISSIVO.....382

CAPÍTULO 7

FRANQUIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANQUIAS GOIANAS NO OLHAR DO FRANQUEADOR

Data de aceite: 01/02/2021

Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo

<http://lattes.cnpq.br/1997599556765340>

Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima

<http://lattes.cnpq.br/7596605068538253>

Irene Reis

<http://lattes.cnpq.br/2124955081583986>

Kellen Crystina Pereira dos Reis

Vanessa Teles dos Santos Dias

<http://lattes.cnpq.br/8697299852193572>

RESUMO: O sistema de franquias volta-se para o desenvolvimento de um negócio com controle e potencial de expansão rápida da produção, comercialização de produtos e/ou serviços notáveis pelo mercado, dispensando assim o uso de capital próprio significativo, apresentando riscos reduzidos (Maricato, 2006). O presente estudo buscou identificar as características da franquia e analisar as particularidades da franquia empresarial em Goiânia – Goiás, através da verificação de questões importantes no olhar do franqueador. A pesquisa enquadra-se como descritiva com abordagem qualitativa, a coleta de dados foi realizada durante os anos de 2018 e 2019, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados expressam que além da disposição em empreender a maioria das marcas tem a intenção de começar pequeno

e depois expandir. Para expansão o empresário precisa de avaliações de franqueabilidade, detalhando riscos e oportunidades. Quanto ao perfil de franqueado ideal, destacam-se o conhecimento sobre o mercado, empatia pelo negócio e comprometimento. Verificou-se que os franqueadores realizam a análise dos fatos com base na vulnerabilidade das críticas que são apresentadas, desta forma acredita-se que existe controle para garantir a proteção da marca e da qualidade dos processos.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de franquias, Franqueador, Franqueado.

ABSTRACT: The franchise system focuses on developing a business with control and potential for rapid expansion of production, commercialization of remarkable products and/or services by the market, thus dispensing with the use of significant equity capital, presenting reduced risks (Maricato, 2006). This study sought to identify the characteristics of the franchise and analyze the peculiarities of the business franchise in Goiânia - Goiás, through the verification of important issues in the eyes of the franchisor. The research fits as descriptive with qualitative approach, the data collection was performed during the years 2018 and 2019, through semi-structured interviews. The results express that in addition to the willingness to undertake most brands intends to start small and then expand. For expansion the entrepreneur needs franchisability evaluations, detailing risks and opportunities. As for the ideal franchisee profile, the knowledge about the market, empathy for the business and commitment are highlighted. It was verified that

the franchisors perform the analysis of the facts based on the vulnerability of the criticisms that are presented, in this way it is believed that there is control to guarantee the protection of the brand and the quality of the processes.

KEYWORDS: Franchise system, Franchisor, Franchisee.

1 | INTRODUÇÃO

O mercado de franquias tem recebido apoio de investidores e empresários possibilitando a evolução cada vez mais ágil da marca/patente, no entanto, ao que tudo indica os custos e riscos são menores. Maricato (2006) relata que o sistema de franquias volta-se para o desenvolvimento de um negócio com controle e potencial de expansão rápida da produção, comercialização de produtos e/ou serviços notáveis pelo mercado, dispensando assim o uso de capital próprio significante apresentando riscos reduzidos.

De acordo com o art. 2º da Lei nº 8.955/94, a franquia pode ser definida como a venda do direito de uso de uma marca/patente de um franqueador a um franqueado com o intuito de gerar crescimento em escala, por meio de aparatos de suporte para se criar uma unidade tal qual os moldes da primeira. Corroborando, Lima (2012) o sistema de franquias apresenta qualidade em seus produtos, devido à padronização e controle, destacando-se ainda o sistema eficiente de distribuição, a reputação e a imagem de marca confiável.

A atualidade do tema sobre franquias, a representatividade do setor para a econômica, bem como a rápida expansão e adesão do mercado, são questões que justificam parte da relevância desse cenário. Um estudo prévio realizado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2020) relata que houve melhora em alguns dos indicadores de mercado, em especial, o índice de confiança empresarial e do PIB no ano de 2019, considerando esses dados, verifica-se que pelo segundo ano consecutivo, o setor teve uma expansão, principalmente no número de unidades franqueadas. Segundo (QUADROS, 2015) o mercado de franquias dinamiza a economia sendo uma estratégia de expansão e fortalecimento de uma marca, podendo ela ser implementada pelas empresas que identificam uma oportunidade dentro do seu ambiente mercadológico. Cabe destacar ainda a relevância científica do estudo frente as pesquisas que vem sendo desenvolvidas, bem como pela disponibilização futura dos resultados aos empreendedores que atuam com franquias ou que desejam iniciar um negócio.

O estudo tem como objetivo identificar as características da franquia e analisar as particularidades da franquia empresarial em Goiânia – Goiás, através da verificação de questões importantes no olhar do franqueador, analisando o nível de satisfação do modelo de negócio. Importante registrar que o sistema de franquia é um contrato entre dois agentes onde um vende o direito de uso de uma marca/produto a outro agente em troca de remuneração e com o foco, o olhar do franqueador, considerado como “a pessoa, física ou jurídica, proprietário da marca e detentor de conhecimento, que concede a franquia. Por sua vez, “franqueado” é aquele que compra a concessão (GIGLIOTTI, 2010, p. 3).

A problematização que orienta o estudo está alicerçada nas seguintes questões: Quando foi estruturado o modelo de franquias? Quais as expectativas no sistema de franquia? Qual o perfil do franqueado que a marca busca? O franqueado recebe acompanhamento, sistemas para a gestão e operação da unidade? Como estrutura-se o relacionamento franqueado e franqueador? Como se estabelece o plano de negócios, definição de novos franqueados, concorrências, contrato e critérios para renovação? Qual a percepção do franqueador sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio?

O estudo está estruturado em cinco sessões, a primeira apresenta a fundamentação teórica, com breve abordagem sobre o sistema de franquias e seu mercado, e as vantagens e desvantagens do sistema. A segunda sessão, descreve a metodologia, indicando os caminhos e procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Em seguida, apresenta-se o capítulo de coleta de dados detalhando as entrevistas realizadas com os franqueadores e os indicadores que serão sistematizados na quarta sessão, em que se apresenta a análise e discussão dos resultados, e por último, a quinta sessão elucida as considerações finais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Sistema de franquias e seu mercado

É muito comum escutarmos as expressões *franchising*, franquia, franqueado e franqueador em meio a atividade econômica e população em geral no Brasil, ainda mais depois da expansão ágil do modelo de negócio em questão. Ribas (2006) descreve que em meados de 1850 uma empresa americana, fabricante de máquinas de costura, chamada *Singer*, propôs para alguns comerciantes independentes a possibilidade de seguirem algumas regras para terem suas lojas beneficiadas comercialmente na extração de seus produtos, nomeadas como *Singer*. A estratégia foi espetacular pois em pouco tempo a indústria teve um crescimento escalonado, com um baixo investimento, além de propagar e padronizar seus canais de distribuição. Com a implantação dos métodos de controles sugeridos pelo fabricante os comerciantes passaram a ter resultados financeiros melhores.

Segundo Maricato (2006), empresas americanas (de veículos, de petróleo, drogarias, cursos de idiomas, dentre outras) começaram a distribuir licenciamentos, permitindo a abertura de réplicas e de outras formas de comercialização. O autor acima, acrescenta que as diversas práticas industriais e comerciais, os contratos, o relacionamento, o fornecimento e a cessão de direito de uso da marca, formam as bases teóricas e práticas que alicerçam o sistema de *franchising*.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) a franquia refere-se a um acordo contratual entre duas partes (franqueador e franqueado), que entre si celebram por meio de instrumento contratual as bases do negócio, em que ambos terão contrapartidas a serem realizadas.

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2019) define franquia como um negócio cujo modelo de operação é copiado e transferido para outro ponto comercial com autorização de quem detém os direitos ou que criou aquele modelo inicial. Ribas (2006) destaca que a franquia é o clone de uma empresa de sucesso, que desenvolve caminhos de compartilhamento gerando direitos ao franqueador sobre a sua criação e/ou uso dela e possibilitando rendimentos ao franqueado. Conforme destaca a Associação Internacional de *Franchising* (IFA, 2018) o franqueador é a pessoa ou empresa que concede ao franqueado o direito de fazer negócios com sua marca comercial ou nome comercial. Corroborando, Cherto e Rizzo (1990) relatam que o franqueador é aquele que permite a venda da franquia, seja para pessoa física ou jurídica.

Outra definição importante a registrar é o que se entende por franqueado, ou seja, é a pessoa ou empresa que obtém o direito do franqueador de fazer negócios sob a marca comercial ou nome comercial, seja ele pessoa física ou jurídica (IFA, 2018; CHERTO; RIZZO, 1990). Segundo Maricato (2006) a formação engenhosa do sistema de *franchising* contribuiu para a expansão com grande rapidez do modelo de negócio em que a empresa a ser desenvolvida e trabalhada (franqueadora) não precise dispor-se de capital próprio, sendo ainda uma oportunidade de negócio que comprovadamente demonstra menor risco ao empresário (franqueado).

As pesquisas realizadas revelam que segundo a (ABF), no segundo trimestre do ano de 2019 o setor de franquias cresceu 5,9%, atualmente o volume de unidades de franquias em operação no Brasil chegaram a 159.656 (ABF, 2019). Neste contexto, cabe destacar que a representatividade de franquias presentes no território brasileiro equivale a 45% e a participação em número de unidades por estado se mantiveram constante na faixa dos 5% em relação ao ano de 2018, com crescimento de 1,4% no 2º trimestre de 2019 ao analisar o quantitativo de contratos de empregos diretos (ABF,2019).

Percebe-se, portanto, que mesmo com o cenário econômico de instabilidade que o Brasil vivencia, a *franchising* continua sendo uma estratégia rentável para o empresário que busca recursos avançando com um crescimento moderado. Identifica-se que houve um aumento no total de marcas de franquias preexistentes no Brasil, considerando o primeiro trimestre de 2018, neste cenário o número de lojas abertas foi de 2,2% já no primeiro trimestre de 2019 a quantidade representou 3,7% ou seja, observa-se que o índice de mortalidade das franquias no ano de 2019 se manteve estável em relação ao ano de 2018 ocorrendo ainda um leve aumento (ABF, 2019).

O Brasil possui um modelo de franquias maduro e significativo, como reflexo atualmente a quantidade de marcas franqueadoras existentes aqui é a mesma dos EUA, considerado o maior mercado do mundo (o berço da *franchising*). Contudo quando o assunto é escala o Brasil fica atrás, uma vez que temos uma média de 40 franquias por rede, já nos EUA são cerca de 200 unidades por marca (ABF, 2019).

Considerando o crescimento escalonado da *franchising* no Brasil existem considerações realizadas por Gigliotti (2010) que confirmam a ocorrência desse crescimento expressivo: o primeiro aspecto a ser considerado é a questão da análise de risco, ela é menor se comparada a abertura de um negócio “sozinho” por conta da estrutura dos modelos previamente testados. Outro exemplo é o fato de o franqueado ter o “olhar de dono” sendo ele um empresário e proprietário da franquia e não empregado dela, isso promove um desempenho melhor na obtenção de resultados positivos. Vale ressaltar que a transferência de conhecimento e relacionamento que é estabelecido entre ambas as partes, após a criação desse vínculo, fortalece na questão da valorização da marca e satisfação com o investimento realizado. O mercado também aponta crescimento significativo para o setor de alimentação, sendo que este, segundo a ABF (2019) está em primeira colocação no ranking de segmentos de franquias no Brasil.

Um estudo realizado pelo Sebrae (2019) a partir de dados da ABF, destaca os 10 (dez) segmentos mais procurados para abertura de franquias no estado, dentre essas o segmento de alimentação lidera com cerca de 31% do total de franqueados. Em seguida, destaca a área de saúde, beleza e bem-estar com 20%, moda e serviços educacionais ambos com 12% de representatividade. Atualmente tem-se 415 redes de franquias em atuação no mercado goiano, somando um total de 2.531 unidades.

Sabe-se que em todos os tipos de negócios existem benefícios e malefícios, tendo em vista esse cuidado e importância, a sessão a seguir apresenta as vantagens e desvantagens do sistema de franquias, fatores esses que devem ser considerados no processo de decisão, tanto pelo franqueador quanto pelo franqueado.

2.2 As vantagens e desvantagens do sistema de franquias

Existe uma relação integralizada entre franqueador e franqueado, onde o sucesso de um depende do outro, desta forma, a fim de sintetizar as vantagens e desvantagens do sistema de franquias, analisa-se cada um deles a seguir.

Segundo, Gigliotti (2010) e Mauro (2007), o modelo de franquia encurta a curva de aprendizagem, pois o franqueador já superou várias barreiras do negócio, de forma que suas experiências e o modelo de gestão implantado gera vantagem competitiva frente aqueles que ainda vivenciarão desafios básicos para inserção e manutenção no mercado altamente competitivo. O sistema de franquia permite ao franqueado sua entrada ao mercado, com acesso a escala de redes como um todo, com força da marca/produto já existente.

Sebrae (2019) faz alusão as vantagens do franqueador, dentre essas, cabe destacar: rapidez na expansão do negócio, com baixo investimento próprio; aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços; fortalecimento da marca e penetração de mercado; economia de escala, com redução do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos; equipe reduzida;

lealdade do canal de distribuição; disponibilização de tempo para desenvolvimento de produtos e serviços; expectativa de maior eficiência na gestão das unidades e redução de riscos trabalhistas.

Ao franqueador há uma série de vantagens, dentre essas, a rápida expansão com capital de terceiros, além de uma receita contínua oriunda da venda de insumos/materiais ao franqueado. O franqueador obtém ainda uma taxa de franquia pelo uso da marca e do sistema, juntamente com os *royalties* proveniente das vendas (GIGLIOTTI, 2010).

Com relação as vantagens que o sistema proporciona ao franqueado, dentre as quais podem ser destacadas: uso de marca testada e reconhecida no mercado, reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes; participação em rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores; menor risco; utilização de *know-how* do franqueador; economia de escala; orientação e assistência na administração do negócio e maior concentração nas vendas (SEBRAE, 2019; DEGOBBI, 2013).

O quadro 1 corrobora com o exposto e apresenta as vantagens do sistema de franquias, tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

VANTAGENS	
Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Maior rapidez na expansão; • Cobertura mais eficiente de mercado; • Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo; • Fortalecimento da marca; • Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos-de-venda de varejo; • Menos problemas de natureza trabalhista relacionados diretamente ao franqueador; • Crescimento com capital de terceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores chances de sucesso; • Marca conhecida e boa reputação; • Conceito mercadológico já testado e aprovado; • Facilidade na instalação da unidade e no início da operação em função da orientação do franqueador; • Publicidade com custo compartilhado entre franqueadores; • Economias de escala; • Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas; • Feedback constante do franqueador.

Quadro 1 – Vantagens do sistema de franquias

Fonte: Elaborado pelos autores *apud* Rodrigues (2010, p. 44).

Embora uma rede de franquias tenha inúmeras vantagens, é preciso destacar que toda atividade empresarial envolve ameaças. Diante o exposto, Sebrae (2019) evidencia alguns desafios que o franqueador pode enfrentar, dentre esses, a divisão de poderes; administração de conflitos na rede; definição do perfil ideal do franqueado; manutenção dos padrões operacionais; acompanhamento constante do desempenho dos franqueados, e transmissão de informações que implica em perda relativa de sigilo empresarial. Corroborando, (OLIVEIRA; SCARINCI, 2018 p. 133) afirmam que “uma administração ruim, aliada a uma perda de padronização, faz com que a imagem da rede, como um todo, possa ficar prejudicada, reduzindo assim, no longo prazo, os lucros de todos os franqueados”.

Os autores acrescentam ainda que existe risco de descumprimento do contrato e de desistência do franqueado, o que pode ocorrer caso haja dificuldades ou diminuição na rentabilidade da franquia, de modo que, o franqueado venha desistir da parceria.

Por outro lado, como em toda parceria, também existem algumas desvantagens para o franqueado, o Sebrae (2019) ressalta os desafios mais comuns do sistema, dentre esses, o controle permanente para manutenção dos padrões; gestão de certa forma “dependente” do franqueador, ou seja, deve consultar a franqueadora e obter sua autorização toda vez que desejar realizar ações que não digam respeito às decisões gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado; pagamentos de *royalties* e taxas pela cessão do direito de uso da marca; é uma empresa sujeita às incertezas do ambiente externo ou a erros de gestão da franqueadora; dificuldade na transferência do negócio, e obediência à determinação de localização.

Devido à influência do franqueador no sucesso ou insucesso de uma franquia, Sales e Oliveira (2019), descrevem que a principal limitação do franqueado está no poder de decisão, por entender que a franqueadora limita as realizações particulares dos franqueados, tendo como intenção a conservação dos padrões determinados para toda a rede, o que pode afetar diretamente o espírito empreendedor do franqueado que busca por independência.

O quadro 2 consolida o exposto e apresenta as desvantagens do sistema de franquias, tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

DESVANTAGENS	
Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Inadequação do franqueado • Controle reduzido • Perda do sigilo • Elevação dos custos de supervisão • Possível perda de padrão • Risco de desistência • Risco de seleção de franqueados • Alto custo com treinamento • Risco de descumprimento do contrato • Perda parcial do controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial • Pagamento de taxas • Localização forçada • Risco atrelado ao franqueador • Riscos de insucesso do franqueador • Delimitação de mix de produtos • Seleção ineficiente • Limitação da venda do negócio • Localização forçada • Distribuição calculada • Desamparo na insolvabilidade

Quadro 2 – Desvantagens do sistema de franquias

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Oliveira (2018), Scarinci (2018); Padilha (2011).

3 | METODOLOGIA

A metodologia utilizada no estudo, evidencia natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e as técnicas utilizadas para analisá-los. Segundo Lima e Miotto (2007) a pesquisa bibliográfica é um procedimento

metodológico importante na produção do conhecimento científico, uma vez que ele envolve um conjunto prescrito que procuram por soluções, atentando-se ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório. Podendo ela ser realizada por meio de manuais, banco de arquivos digitalizados, livros, publicações periódicas, documentos entre outras fontes.

A pesquisa documental, segundo Gil (2008) é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, a diferença principal está no universo das fontes, ao passo que a pesquisa bibliográfica é baseada em contribuições de vários autores e a pesquisa documental apoia-se em materiais que não possuem tratamento analítico.

A presente pesquisa, caracteriza-se no como descritiva, pois consiste na exposição das características de determinada população ou fenômeno, tendo em como princípio a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, nomeadamente a observação sistêmica, o intuito dela é instituir correspondências entre circunstâncias diferentes, de maneira prática, cuja principal finalidade é a análise das particularidades dos fatos (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Com relação a abordagem, enquadra-se como qualitativa, ao passo que conforme Oliveira (2008) diz a pesquisa qualitativa é subjetiva e não objetiva, uma vez que não opera com dados matemáticos que permitem descobrir relações de causa e efeito no tratamento estatístico. Complementando o exposto acima a abordagem consiste no pensamento que há uma relação indissociável entre o sujeito e o objeto pesquisado, não sendo possível ser traduzido por números, visto que as particularidades do ser devem ser respeitadas. O instrumento utilizado para a coleta de dados, foi a entrevista, cuja finalidade é obter informações sobre determinado assunto ou problema. Optou-se pela entrevista padronizada/estruturada, com roteiro previamente elaborado (SILVA, 2005).

Para a coleta de dados, contatou-se os franqueadores por telefone e por *e-mail* para serem informados sobre os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas no período de 01 novembro 2018 a 01 novembro de 2019, gravadas e transcritas.

As franquias foram selecionadas diante da preocupação da escolha de empresas goianas, no universo de 18 franquias associadas a ABF, utilizando o critério de acessibilidade na seleção das 4 franqueadoras participantes, tais como: A **Fast Açai** atua no segmento de alimentação saudável e seus produtos são de base natural, suas receitas são desenvolvidas preocupadas em reunir vitaminas e nutrientes que o corpo precisa. A **Hiperfesta** é um grupo de franquias que trabalha no varejo e atacado de produtos para festas. A **Junin Autosom** atua no segmento automotivo comercializando acessórios, linha de produtos e serviços. A **Goiás Odonto** executa e atende todas as especialidades da odontologia, com o que há de mais moderno no mercado, proporcionando aos pacientes tratamentos dentários de qualidade.

4 | COLETA DE DADOS: A FRANQUIA NA VOZ DOS FRANQUADORES

4.1 Fast Açaí

Na entrevista realizada em novembro de 2018, foi questionado ao franqueador quando surgiu o interesse em estruturar o modelo de franquias e a quantidade de lojas preexistentes no mercado, o entrevistado respondeu que a primeira loja foi aberta em 2012 e “começamos a franquear em 2014. Hoje nós temos 60 unidades em Goiânia e 182 unidades no Brasil, nós estamos em Angola, Miami, em 12 estados da federação, Brasília e Distrito Federal”.

Sobre as principais expectativas e oportunidades em relação a franquear, o entrevistado esclarece que a partir da “necessidade de se criar uma franquia dentro da área de açaí (...) com o nome “Fast Açaí”, a gente partiu para esse ramo de franquia (...) com custo baixo, enxuto e de uma proporção pequena”. Sobre o perfil ideal do franqueado que a marca busca e quais as habilidades que melhor são potencializadas nele, o CEO explica que é o “engajamento (..) aquele que vê a coisa como um dono mesmo, porque o que engorda o boi é o olho do dono”. Assim, fica claro que além do potencial empreendedor, é necessário administrar a loja mais de perto, disponibilizando treinamentos, fornece “as melhores ferramentas do mercado, sistema; consultoria; treinamento e curso de gestão” e ainda, disponibiliza “um curso para nossos consultores da área comercial, do pessoal de arquitetura (...) formatação de uma loja, informações técnicas” e assim, informa que ao fornecer a consultoria ao franqueado, disponibiliza pessoas para ajudar com visão de gestor e a formação técnica sobre o negócio.

Sobre a abertura da franqueadora para o recebimento de críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios, ele respondeu que “qualquer franqueado que chegar um dos diretores vai acolher e ouvir as sugestões e reclamações (...) temos também um SAC que é o serviço de atendimento ao franqueado”. Ao tempo de contrato e os critérios para renovação o entrevistado diz que “são 5 anos o tempo de contrato e para ter renovação a gente tem que analisar o perfil do franqueado”. Percebe-se na entrevista que esse perfil tem ênfase na atitude de engajamento, presença física nas lojas, acompanhamento do colaborador e se o franqueado “realmente veste a camisa da Fast Açaí”.

Sobre a possíveis desistências da franquia foi analisado que quando o franqueado não quer dar continuidade ao negócio, por motivos diversos, a área comercial é acionada e há a possibilidade de “ser absorvida por um outro franqueado que já tem uma, duas ou três lojas (...), quando é uma operação boa (...) com menos de 30 dias você vende essa operação”.

No quesito concorrência entre franqueados, exclusividade de território e definição dos novos franqueados, o CEO deu a seguinte resposta “não existe como se diz ‘canibalismo’ entre as unidades, (...) nós temos a determinação de uma área, em torno de 1km. A gente faz um estudo de impacto naquela área (...) se tem oportunidade de abrir a segunda

unidade, você muitas vezes fala com o franqueado se tem interesse, caso contrário, no momento que ele desistiu, a gente abre para um novo adquirir essa unidade”.

Com relação a quais são os principais concorrentes e o diferencial da franquia, evidenciou a existências de vários concorrentes mas que, “a diferença é que nós somos a única empresa de franquia que tem indústria própria (...) produto é de qualidade, se tomar ele aqui ou fora do Brasil é o mesmo produto, (...) temos um laboratório dentro da indústria para fazer uma análise do produto (...) temos 2 engenheiros de alimentos na produção, outro engenheiro de desenvolvimento de novos produtos, uma terceira engenheira do laboratório e um analista de qualidade”.

Importante registrar que a Fast Açai se prima pela qualidade de seu produto gerando a confiabilidade do cliente e assim, o entrevistado acrescenta que “é um trabalho de muito anos, desde 98 quando nós montamos o primeiro restaurante. A gente vê que quem quer crescer, tem que ter qualidade, (...) no ano passado 10 empresas conseguiram o selo do alimento confiável, nós somos uma dessas 10 empresas (...) imagina em um universo de 1500 indústrias de alimento, só 10 empresas fiscalizadas pela ANVISA (...) o nosso consumidor (...) ele pode ter certeza que (...) tá recebendo um produto de primeira qualidade”.

Quanto a percepção sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, ele diz que o início foi aberto lojas em supermercado e shoppings e “nesse contexto a gente foi crescendo e chegou as 5 unidades (...) fomos buscar um modelo de franquia, através de uma formatadora de São Paulo, que é a Bittencourt, ela que formatou pra nós, (...) gente viu o que realmente eles falavam “o negócio de vocês é franqueável, é bacana, é legal, tem todo um aspecto rápido no que vocês propõem a fazer” então isso fez um diferencial muito grande”.

4.2 Hiperfesta

Na entrevista realizada em agosto de 2019 foi indagado ao franqueador quando surgiu o interesse em estruturar o modelo de franquias e qual a quantidade de lojas preexistentes no mercado, o entrevistado respondeu que a “primeira unidade franqueada foi inaugurada no final de 2010”, entretanto a empresa denominada como Hiperfesta só surgiu em 2013 através de uma empresa familiar “fundada (...) em 1993. Hoje a gente tem 104 lojas, (...) em 10 estados no Brasil” ele diz que sua maior concentração de lojas está em Goiás, “mais ou menos 50 lojas” dentre as lojas próprias e franqueadas, eles possuem franquias parceiras “que é montada pela própria franqueadora e passada para um parceiro posteriormente”

Questionado sobre as principais expectativas em relação a franquear, o entrevistado ressalta que não imaginavam que o negócio teria tamanha proporção e abrangência territorial, afirmando que “o modelo de franquia, foi uma opção a partir da ideia de montar lojas para as pessoas que estão dentro da empresa (...) hoje estamos com mais de 100

lojas, (...) percebemos o potencial que tem um modelo de franquias. A capacidade que você tem de aplicar um *know-how*, numa operação é muito maior do que você faria num outro modelo”.

Referente ao perfil ideal do franqueado que a marca busca e quais as habilidades que melhor são potencializadas nele, o CEO explica que atualmente não estão fazendo captação de franqueados externos, pois “hoje o nosso principal meio de expansão é a franqueadora montar lojas, próprias e transformar os funcionários em proprietários”. O entrevistado diz que não é exigido formação acadêmica, eles buscam operadores que realmente “tenham o coração no negócio”, tais como “gerentes e funcionários”, devido as condições para arcar com os investimentos “é a própria franqueadora quem monta a loja e financia para o funcionário” a melhor atividade exercida pela pessoa “é potencializada pelo franqueado ideal, é de fato a gestão do negócio a barriga no balcão” é ele quem potencializa o negócio dele operando “no dia a dia da loja”.

Sobre o suporte fornecido ao sistema de gestão e o acompanhamento da operação das unidades, afirma que é constante com “uma equipe que conta com analistas comerciais, com pessoas de TI, de gestão financeira, departamento jurídico, trabalhista etc., fornecemos suporte para todas essas áreas (...) temos as visitas periódicas, feitas pelo nosso gerente administrativo, para acompanhamento padrão”.

Quando questionado sobre a abertura da franqueadora para o recebimento de críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios, o mesmo diz que existe acesso para contato direto dos franqueados com os sócios, um dos meios mais frequente para comunicação é através do *WhatsApp* “onde comunicamos constantemente as negociações, novos processos, novas ideias nós disseminamos o conhecimento através principalmente das lista de transmissão” a outra opção é o “e-mail e o escritório (...) aberto 24hs, em todo o tempo que estivermos aqui estamos com a porta aberta para receber críticas.”

No que diz respeito ao tempo de contrato, critérios para renovação e sobre as possíveis desistências, o entrevistado relata que desde 2013 não houve ocorrência de nenhum caso de desistência e que “nosso tempo de contrato é de 5 anos é renovado automaticamente, nós já tivemos alguns contratos renovados e não tivemos nenhum problema”. Sobre a concorrência entre os franqueados, exclusividade de território e definição dos novos franqueados, o entrevistado evidenciou que acredita em uma concorrência saudável.

Com relação a quais são os principais concorrentes e qual o diferencial da franquia, o CEO responde que a marca passou por um processo de *branding* identificado o diferencial da marca, ela “é muito forte e inclusive antiga”. Ele relata que “somente atendimento bom” e “exclusividade de mix” não basta é necessário ter o “diferencial de localidade”. O que a Hiperfesta tem é o que as outras tantas concorrentes, lojas de festas do Brasil não tem, “se nós não fossemos tantas lojas e não estivéssemos presentes em tantos territórios diferentes, nós não teríamos a força que temos”.

No tocante a percepção sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, ele destaca que “o modelo de franquia foi muito importante para nós (...) crescemos exponencialmente. (...) encontramos o modelo de franquia uma forma muito eficaz de propagar nossa cultura organizacional (...) de fato nós não teríamos chegado aqui, somente com lojas própria”.

É interessante registrar que a Hiperfesta acredita que o grupo é feito por pessoas, elas são seu maior patrimônio, por isso prioriza o seu funcionário gerando oportunidades para eles, sendo assim o entrevistado acrescenta “nós buscamos um franqueado que opere o negócio, (...) que desenvolva um trabalho de gestão de acompanhamento da unidade (...)”. Posteriormente complementa dizendo que “a empresa nasceu dessa vontade de ter mais um posto de promoção para os nossos funcionários, retirar da gerência da loja e passá-los a proprietários e empresários”.

4.3 Junin Autosom

A entrevista foi realizada em outubro de 2019 a princípio questionou-se sobre quando surgiu o interesse em estruturar o modelo de franquias e a quantidade de lojas pré-existentes no mercado, o franqueador respondeu que “iniciou o modelo de franquia de 2001 até 2015” e com o objetivo de crescer exponencialmente estudou para descobrir se a marca era franqueável, portanto somente “em janeiro de 2016 começou as franquias Junin AutoSom aqui em Goiânia”. Atualmente “são 20 lojas, sendo 18 franquias e 2 lojas próprias”.

Sobre as principais expectativas em relação a franquear, o entrevistado relata que foi muito interessante “a transferência de *Know-how*”, pois de certa forma é possível desenvolver um determinado franqueado para que ele “tenha um negócio Juninho” pois essa troca de conhecimento proporcionou sua evolução através de algumas particularidades consideradas características da marca “dentre elas o atendimento, acompanhamento combo cliente, a busca dos produtos de qualidade, serviço de qualidade, pós venda de qualidade”, entre outros.

Referente ao perfil ideal do franqueado que a marca busca e quais as habilidades que melhor são potencializadas nele, o CEO explica que “é fundamental ter características de comercial na “veia”, (...) que tenha bons relacionamentos com pessoas (...) que seja ativa, que olhe no olho do cliente, que tenha um bom relacionamento com ele. (...) além do perfil comercial ele tem que ter um pouco de gestão”.

Sobre o suporte fornecido ao sistema de gestão e o acompanhamento da operação das unidades, o entrevistado afirma que o franqueado recebe assistência em “todo o período que ele tiver com a marca” o franqueador proporciona aos franqueados “uma vez por mês treinamentos (...) entre a área de vendas, a área técnica e a área de gestão”. O mesmo diz que a marca possui um consultor que “avalia dentro da empresa tudo que ocorre (...) nós temos um auditor para contar o estoque do franqueado e no fim entregamos

para ele um relatório completo” essa auditoria de estoque é realizada para identificação de falhas. Segundo ele “existe um sistema padrão dentro do sistema de gestão” para controle de estoque onde é avaliado mensalmente a “quantidade máxima de compra que ele pode ter na empresa”.

É pertinente evidenciar que a Junin AutoSom realiza treinamento de novos funcionários das franquias nas duas lojas próprias, o franqueado pode solicitar o treinamento através do consultor comercial, a partir de então, o novo funcionário é encaminhado para a capacitação, visando manter o padrão dos serviços realizados, no entanto o CEO relata que existe custos para o franqueado obter esse recurso, mas que é um valor justo.

Quando questionado sobre a abertura da franqueadora para o recebimento de críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios, o mesmo diz que realizam uma reunião geral todos os meses e temos uma equipe para cuidar da “área administrativa, temos um diretor e o consultor comercial que passa nas lojas e (...) temos uma agência de Marketing atendendo diretamente ao franqueado”.

No que diz respeito ao tempo de contrato, critérios para renovação e sobre as possíveis desistências, o entrevistado relata que os contratos têm “validade máxima de 5 anos” a princípio a franqueadora disponibiliza a COF (Circular de Oferta de Franquia) para verificar se o franqueado realmente tem interesse em prosseguir com o contrato, ele “pode estar sendo renovando pelo mesmo tempo”. O CEO denota sobre a necessidade de ter uma reunião antes do término da vigência para verificar como o franqueado está se “sentindo dentro do negócio e também para que ele possa nos apresentar a intensidade de estar continuando conosco” cada caso é analisado de uma forma, “pode acontecer de ter uma renovação por parte da franqueadora por entender que aquele franqueado não estava bem assistido no negócio”. Até hoje não foi registrado nenhum tipo de desistência.

Quando questionado sobre a concorrência entre franqueados, exclusividade de território e definição dos novos franqueados, o entrevistado evidenciou que “existe sim concorrência entre as franquias, (...) o que fazemos é tentar estabelecer um preço compatível de uma loja para a outra, uma negociação que seja igual, ter um atendimento diferenciado de uma para a outra (...) o restante é padrão”.

Com relação a quais são os principais concorrentes e qual o diferencial da franquia, o CEO responde que os “principais concorrentes eu diria que estão na internet, (...) que vende com preço muito abaixo da média, (...) para conseguirmos um diferencial nós montamos uma empresa, criamos uma marca (...) e temos em torno de 47 produtos com marca própria, a intenção é de que praticamente 95% dos nossos produtos sejam marca própria”.

No tocante a percepção sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, ele destaca que o índice de mortalidade das empresas atualmente é muito alto, cerca de “70% a 80% fecham em menos de 3 anos” sendo assim ele considera que “a franquia você vai buscar errar menos, tem um acompanhamento maior e um *know-how* de quem já fez

e deu certo”. É imprescindível para o sucesso de uma franquia o bom o relacionamento entre franqueador e franqueado, arraigado nisso ele relata “eu costumo dizer que a responsabilidade de uma franquia dar certo tem que ser 50% do franqueador e 50% do franqueado, se esse relacionamento estiver (...) bem formatado é sucesso. Portanto, em na sua percepção esse segmento de negócio “é muito bom, pois você já entra ali, com pelo menos com 50% do caso ganho”.

4.4 Goiás Odonto

A entrevista foi realizada em novembro de 2019 com o franqueador da Goiás Odonto, questionou-se sobre o plano de abertura da empresa e como foi estruturado o modelo de franquia, obteve-se a informação de que em janeiro de 2017, surgiu a ideia da criação da Goiás Odonto e relembra que “vindo de Anápolis para Goiânia eu falei e o nome? Como vai chamar? Tem que ser um nome forte, tem que ser um nome que demonstre grandeza, eu vou começar pequenininho, eu quero vender franquia, eu quero ser grande, falei GOIÁS, Goiás o cara já remeti que é um estado inteiro, né?! Aí eu pensei Goiás Odonto (...) a marca vai ser verde, então (verde a esperança)”.

Trabalhar como consultor na área de franquia permitiu uma ampliação de conhecimentos que o fez ter a capacidade de empreender e não hesitou em dizer que dizia ao possível cliente “eu tenho uma rede de franquia (...) você vai pôr a minha marca aqui ‘Goiás Odonto’ e eu vou te dar toda a assessoria, apoio comercial e administrativo”. Percebe-se assim, que começa o processo de expansão da franquia quando foi necessário preparar toda a estrutura de comunicação, treinamentos, marketing e contrato. A realidade hoje é explicada com o crescimento significativo da franquia em 4 anos e o franqueador explica que “98% das minhas 50 franquias foram indicação, eu fechei 50 franquias em menos de 2 anos sem fazer propaganda, só indicação de franqueado (...) hoje nós somos a maior rede de clínicas do estado de Goiás e (...) estamos com 50 lojas a nível Brasil, só dentro de Goiânia são 30”.

Perguntado sobre o que a franquia pode oferecer ao franqueado ele responde, “o dentista quer paciente, ele não quer saber do sistema, obviamente que ele precisa ter. O grande foco da franquia é o negócio ter fluxo, ter movimento, (...) o negócio tem que se pagar, o negócio tem que ser bom...267 contratos pagos em um dia(...) então eu inventei um negócio que traz resultado”. Assim, complementa, “o franqueado compra para ter suporte, não compra só para ter marca ...franqueado quer ganhar dinheiro, no meu caso das clínicas ele quer ganhar pacientes”, e complementa sobre os dados atuais da franquia que hoje tem “55 vendidas, em operação 40, em obras 7, distribuídas no Brasil, só dentro de Goiânia e Aparecida são 19 lojas... tenho no Para, Maranhão, Paraíba, Paraná, Mato Grosso e Minas”.

Sobre o perfil do seu franqueado ele refere-se à disponibilidade e força de trabalho e a liderança de equipe com capacidade de gestão.

Como é feito o acompanhamento do franqueado ele relata que “são 14 consultores me ajudando, tanto da área administrativa, comercial, equipe de obras, departamento jurídico, contábil, *controler*, tudo. Eu tenho todo o suporte operacional de tudo da franquia. (...) Hoje um estudo feito pela ABF a Goiás Odonto tem o metro quadrado mais rentável da odontologia.”.

Sobre os benefícios obtidos pelo franqueado além de todo o trabalho de assessoria, detalha a informação de que o franqueador faz um investimento e em 10 meses tem o retorno desse investimento afirmando que “eu duvido e desafio, que tenha um *payback* mais rápido (...) assistência na escolha do ponto, a planta, departamento de marketing, jurídico, contrato de aluguel, (...) na inauguração tem um gerente administrativo para contratar e treinar a recepcionista passar cronograma manual, gerente do comercial para treinar e contratar os vendedores e tenho um funcionário que é o captador (...) cada clínica que você for inaugurar você tem a obrigação de pôr 100 pacientes no primeiro mês)”. Complementa dizendo que “o grande problema de muitas marcas é que eles não pensam no franqueado, eles só pensam como franqueador, por isso que o nosso foco é (...) gerar carteira, estabilidade, equilibrar com o faturamento, pagar as contas, por isso que nós atendemos todas as especialidades só que 18 meses é o período de foco na ortodontia”.

Sobre o processo de constituição da franquia quando o franqueado vai abrir a clínica dele “vai uma equipe minha lá fazer a implantação da clínica, treinamos todo mundo, ensinando os franqueados a fazer relatórios”.

Como ocorre o relacionamento com os franqueados ele esclarece que todos os anos realiza duas Convenções e na oportunidade discute-se e realiza treinamentos “desde a parte administrativa, comercial (...) o tema da última foi a parte administrativa, a parte de gestão de pessoas (...). A próxima agora vai ser para área comercial focar no 100% na área de gestão e na área de vendas”.

No que se refere ao tempo de contrato e os critérios para renovação o entrevistado diz que “Dez anos, se ele (franqueado) quiser” denotando os aspectos relevantes para renovação ele diz que “se ele for assíduo nos pagamentos, não somente com os fornecedores (...) ser idôneo e ter uma boa relação com a franqueadora, relação que eu digo é seguir os padrões”. A relação com os franqueados é de muita proximidade e troca, o acompanhamento é de perto.

Sobre os concorrentes da Goiás Odonto informa que conhece todos seus concorrentes e que tem informações de que os mesmos fecham clínicas muitas vezes porque não dão suporte aos franqueados, ele denota que “todos os meus concorrentes fecharam clínicas nos últimos anos, eu não fechei nenhuma, eu não deixo a Goiás Odonto falir”.

Quando perguntado sobre o espaço dos franqueados de dar sugestões ou fazer críticas, ele responde “lógico que tem, tanto que teve um caso de um franqueado que fez

uma mídia que eu não gostava e não aprovava, mas ele fez deu certo, deu resultados e a gente botou isso na rede (...) acredito que 90% dos meus franqueados são felizes”.

Ressalta que o segredo para crescer é trabalhar, buscar informações, não ficar contando com o dom que possui, mas com o trabalho que pode realizar, ter a participação do franqueador na escolha do ponto, disponibilizar o suporte pós inauguração e o acompanhamento. Ele explica que “não adianta eu pegar uma criança recém-nascida colocar ela de pé e dizer para ela andar...vai cair”, então, o acompanhamento é constante e reforça, “todas as lojas que não bateram meta eu ligo, uma por uma, afim de mostrar aonde errou, o que está acontecendo, traçar soluções e crescer junto”.

Por fim, sobre o planejamento das ações da Goiás Odonto o franqueado informa que “fiz uma estratégia (...) quando eu cheguei agora em 50 lojas eu falei eu vou aumentar o preço da minha franquia e vou vender menos, com mais qualidade, então eu parei nas 50 lojas (...) eu não quero volume eu quero qualidade (...) estou à frente de todo suporte da minha empresa, estabilizar para o negócio crescer”.

5 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A seção a seguir busca analisar e discorrer sobre as questões levantadas na problematização deste estudo, tendo como base para a discussão os dados obtidos por meio das entrevistas e do aporte teórico. Por fim, visa identificar características da franquia a partir do olhar do franqueador, analisando o nível de satisfação com relação ao seu modelo de negócio.

As entrevistas realizadas com os franqueadores apresentam-se como acervo de informações relativas às franquias em estudo, com isto, a análise e discussão dos resultados, foi realizada em duas etapas. A primeira, apresenta a compilação das informações extraídas das entrevistas (Quadro 1). Na identificação das empresas franqueadoras, consta as seguintes nomenclaturas: **F1=FAST AÇAÍ**; **F2= HIPERFESTA**; **F3= JUNIN AUTOSOM** e **F4= GOIÁS ODONTO**. A segunda etapa, buscou comparar as percepções dos pesquisados (franqueadores) em face do aporte teórico do estudo.

<i>PERGUNTA</i>	<i>RESPOSTA</i>
Quando foi estruturado o modelo de franquias?	F1. A primeira loja foi aberta em 2012 e “começamos a franquear em 2014. F2. A primeira unidade franqueada foi inaugurada no final de 2010. Entretanto a empresa denominada como Hiper festa só surgiu em 2013, resultado de uma separação societária. F3. Iniciou em 2016 com o modelo de franquia. F4. Em 2017 a partir de uma empresa de consultoria e captação de pacientes, para clínicas odontológicas no Brasil

<p>Quais eram as principais expectativas em relação a franquear?</p>	<p>F1. Criar uma franquia dentro da área de açai, com custo baixo, enxuto e de uma proporção pequena. F2. Não imaginavam que o negócio teria tamanha proporção e abrangência territorial, mas percebemos o potencial que o modelo tem, principalmente pela capacidade de aplicar <i>know-how</i>. F3. A transferência de <i>Know-how</i>. F4. Vender franquia, ser grande.</p>
<p>Qual o perfil do franqueado ideal que a marca busca e quais as atividades que melhor são potencializadas no franqueado ideal?</p>	<p>F1. Engajamento e ver o negócio como dono. F2. Nosso principal meio de expansão é a franqueadora montar lojas próprias e transformar os funcionários em proprietários. F3. É fundamental ter características de comercial na “veia” e ter um pouco de gestão. F4. Disponibilidade, força de trabalho e a liderança de equipe com capacidade de gestão.</p>
<p>O franqueado recebe acompanhamento?</p>	<p>F1. Sim, por meio do processo de capacitação dos franqueados. F2. Sim, nosso suporte é constante. F3. Sim, tem assistência em “todo o período que ele tiver com a marca”, com treinamentos na área de vendas, a área técnica e a área de gestão. F4. Sim, e esclarece que todos os anos realiza duas convenções e na oportunidade discute-se e realiza-se treinamentos, desde a parte administrativa, comercial, jurídica, gestão (...).</p>
<p>São fornecidos sistemas para a gestão e operação da unidade?</p>	<p>F1. Sim, oferecido consultoria ao franqueado, e disponibilizado pessoas para ajudar com visão de gestor e incrementando a formação técnica sobre o negócio. F2. Sim, A franqueadora tem uma equipe que conta com analistas comerciais, pessoas de TI e de gestão financeira. F3. Sim, uma equipe com analistas comerciais, pessoas de TI, de gestão financeira. F4. Sim, além de acompanhamento ao franqueado ele relata que são vários consultores, tanto da área administrativa, comercial, equipe de obras, departamento jurídico, contábil, <i>controler</i> (...).</p>
<p>O franqueado recebe alguma abertura para fazer críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios?</p>	<p>F1. Sim, hoje qualquer franqueado que chegar um dos diretores vai acolher, ouvir as sugestões e reclamações (...) temos também um SAC. F2. Sim, existe acesso para contato direto dos franqueados com os sócios, um dos meios mais frequente para comunicação é através do <i>WhatsApp</i>. F3. Sim, tivemos durante muito tempo uma reunião geral todos os meses (...), mas ele tem abertura sim F4. Sim, lógico que tem, teve um caso de um franqueado que fez uma mídia que eu não gostava e não aprovava, mas ele fez, deu certo, deu resultados e a gente botou isso na rede. (...)</p>
<p>Qual o tempo de contrato e critérios para renovação?</p>	<p>F1. O tempo de contrato é de 5 anos e para ter renovação a gente tem que analisar o perfil do franqueado. F2. Nosso tempo de contrato é de 5 anos, renovado automaticamente. F3. Os contratos têm “validade máxima de 5 anos”, a princípio é disponibiliza a COF para verificar se o franqueado realmente tem interesse em prosseguir com o contrato. F4. O tempo de contrato é 10 anos (opcional). Primeiro se ele for assíduo nos pagamentos, não somente com os fornecedores etc., ser idôneo e ter uma boa relação com a franqueadora.</p>

<p>Quem são os principais concorrentes e qual o diferencial da franquia?</p>	<p>F1. Nós temos vários concorrentes hoje, a diferença é que nós somos a única empresa de franquia que tem indústria própria. F2. Não relatou sobre os principais concorrentes. Quanto ao diferencial, destaca a marca, ela “é muito forte e inclusive antiga” e o diferencial de localidade e o numero de lojas. F3. Os principais concorrentes eu diria que estão na internet, (...) que vende com preço muito abaixo da média. Os diferenciais é a marca e o grande mix de produtos com a marca própria. F4. Informou que conhece seus concorrentes e que o diferencial é o suporte, o acompanhamento, saber como está o dia a dia do franqueado.</p>
<p>Como é a definição de novos franqueados?</p>	<p>F1. Nós temos a determinação de uma área, em torno de 1km. A gente faz um estudo de impacto naquela área (...) se tem oportunidade de abrir a segunda unidade. F2. Temos uma cultura de gamificação no aspecto de faturamento, resultado e crescimento. F3. É a seriedade da pessoa, (...), tem que estar dentro do negócio, gostar de carro, de assessórios do carro, se ele se identifica com o negócio. F4. A maioria são dentistas que apenas sabem atender, clinicar digamos assim, ele não sabe vender/administrar. Quando esse profissional entra na franquia acaba não vivendo da profissão odontologia e sim do negócio odontologia.</p>
<p>Existe concorrência entre eles?</p>	<p>F1. Sim, mas não existe como se diz ‘canibalismo’ entre as unidades. F2. A gente inclusive não apoia nenhum tipo de competição, temos uma concorrência saudável. F3. Existe sim concorrência entre as franquias, (...) o que fazemos é tentar estabelecer um preço compatível, uma negociação que seja igual e ter um atendimento diferenciado de uma para a outra. F4. A relação com os franqueados é de muita proximidade e troca.</p>
<p>Qual a percepção do franqueador sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio?</p>	<p>F1. A gente viu o que realmente eles falavam (Consultoria Bittencourt) “o negócio de vocês é franqueável, é bacana, é legal, tem todo um aspecto rápido no que vocês propõem a fazer”. F2. O modelo de franquia foi muito importante para nós (...) crescemos exponencialmente. A principal vantagem no mercado que é a captação de candidatos capitalizados para investir dinheiro no negócio. F3. Com a franquia você vai buscar errar menos, tem um acompanhamento maior e um <i>know-how</i> de quem já fez e deu certo”. É imprescindível para o sucesso de uma franquia o bom relacionamento entre franqueador e franqueado. F4. O segredo para crescer é trabalhar, buscar informações, não ficar contando com o dom que possui, mas com o trabalho que pode realizar. Não quero volume eu quero qualidade (...).</p>

Quadro 3 – Entrevista com os franqueadores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar as entrevistas dos franqueadores, identifica-se o engajamento e disposição em empreender, em especial pelo fato das franquias em estudo terem no máximo 10 (dez) anos de mercado. Constata-se que entre as principais expectativas dos franqueadores, estão o desejo de um negócio de baixo custo, que ganhe proporção e abrangência territorial (expansão da marca) e a possibilidade de transferência de *know-how*.

Essas expectativas alinham-se com outros estudos, como exposto pelo Sebrae (2019); Rodrigues (2010) e Gigliotti (2010) que entre as vantagens para os franqueadores está a maior rapidez na expansão, o fortalecimento da marca e a utilização de *know-how*.

A ABF (2019) enfatiza que o franqueado deve ter o “olhar de dono” sendo ele um empresário e proprietário da franquia e não empregado dela. Diante do exposto, verifica-se que as percepções dos franqueadores estão alinhadas com essa afirmação, para eles, o perfil ideal de franqueado é aquele que têm engajamento, que “vê a coisa como um dono mesmo”, disponibilidade, força de trabalho e a liderança de equipe com capacidade de gestão.

Em conformidade com o aporte teórico, cabe destacar que o Brasil possui um sistema de franquias maduro e significativo, como comparação, a quantidade de marcas franqueadoras existentes aqui é a mesma dos EUA, considerado então o maior mercado do mundo “o berço de *franchising*” (ABF, 2019).

O contexto exposto acima e comparando-o com as percepções dos franqueadores, em especial sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, infere-se que os pesquisados possuem um negócio franqueável, com capacidade de crescimento e candidatos capitalizados para investir. Compreende-se ainda que esse modelo de negócio é um meio de buscar errar menos, pois há um acompanhamento e *know-how* de quem “já fez e deu certo”. Corroborando, Ribas (2006) afirma que a franquia é o clone de uma empresa de sucesso, que desenvolve caminhos de compartilhamento gerando direitos ao franqueador sobre a sua criação e/ou uso dela, possibilitando rendimentos ao franqueado.

Ainda em discussão quanto o papel da franquia no desenvolvimento do negócio, um dos pesquisados, destaca que é imprescindível para o sucesso, desenvolver um bom relacionamento entre franqueador e franqueado, além do foco na qualidade. Essa percepção, reforça a afirmação da Associação Internacional de *Franchising* (IFA, 2018), ou seja, o franqueador é a pessoa ou empresa que concede ao franqueado o direito de fazer negócios com sua marca comercial ou nome comercial, portanto a necessidade de gerar vínculos e registros (contratos) que resguardem os interesses mútuos.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franquias tem ultrapassado barreiras, apresentando riscos reduzidos e maturidade em sua performance, dado que os recursos de qualidade utilizados pelas redes de franquias exigem a formação de estruturas padronizadas que permitem controlar e potencializar a expansão rápida da produção e comercialização de produtos e/ou serviços, relevantes para o mercado, sem a necessidade do uso de capital próprio. Contudo, entende-se que existe uma relação de parceria entre franqueador e franqueado, onde o sucesso de um depende do outro (MARICATO, 2006; RIBAS, 2006; ABF 2019).

Consolidado nesta perspectiva, o estudo buscou compreender de forma mais clara o processo de franquia sob a ótica do franqueador goiano, analisando os fatores ligados ao nível de satisfação no sucesso do seu modelo de negócio. Além disso, a temática torna-se viável, pois explora por meio das pesquisas, fatores determinantes dessa troca de conhecimento, agregando valor e ampliando a linha de conhecimento dele no âmbito profissional.

Com a abordagem qualitativa através de entrevistas, identificou-se que além da disposição em empreender a maioria das marcas tem intenção de começar pequeno e depois expandir. Para expansão o empresário precisa de avaliações de “Franqueabilidade”, para detalhar os riscos e oportunidades, a fim de obter a melhor resposta possível no engajamento do sistema de franquia. Para o perfil de franqueado ideal que se busca, destacam-se o conhecimento sobre o mercado, empatia pelo negócio e comprometimento.

O processo de avaliação revela que os franqueadores realizam a análise dos fatos com base na vulnerabilidade das críticas que são apresentadas, desta forma acredita-se que existe controle para garantir que a marca e a qualidade dos processos (operacionais e serviços) se mantenham padronizados. Neste contexto, o suporte fornecido ao sistema de gestão e o acompanhamento da operação das unidades servem para evitar problemas na rede de franquias decorrentes de casos isolados de um único franqueado.

Diante do exposto a presente pesquisa atingiu seu objetivo, identificando as características da franquia empresarial através da verificação dos aspectos relevantes no olhar do franqueador goiano, observou-se que existe grande satisfação do mesmo no êxito do negócio constituído. Todas as informações obtidas foram importantes, sendo denotadas conforme o ponto de vista dos franqueadores. Compreendeu-se que a chave para o sucesso é o conhecimento sobre o mercado em que irá atuar e a verdadeira empatia pelo negócio, tanto do franqueador quanto do franqueado.

Evidentemente, este trabalho apresentou limitações, principalmente, em razão à quantidade de informações disponíveis sobre a *franchising* em Goiás, ao tamanho da amostra e disponibilidade dos entrevistados para realização do estudo. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra, aliada à adoção de procedimentos mistos de pesquisa - qualitativo e quantitativo – visando ampliar os resultados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Notícias – ABF em ação. 2020. Disponível: <<https://www.abf.com.br/previa-da-abf-mostra-crescimento-das-franquias/>>. Acesso em 29 mar. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Notícias**. 2013. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/abf-participa-da-feira-de-franquias-de-goias/>>. Acesso em 29 set. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Números do setor**. 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em 03 set. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Opinião**. 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/melhor-franqueado-do-mundo/>>. Acesso em 15 set. 2019.

CHERTO, M.; RIZZO, M. Franchising: **Como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DEGOBBI, A. F. **A percepção do franqueado às interações formais e informais com o franqueador: um estudo exploratório na região de Osasco**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP, São Paulo, 2013.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUETTA, Alain et al. **Franchising: Aprenda com os especialistas**. Prime Books Brasil, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ISAAC, V. R.; MELO, P. L. R.; BORINI, F. M. Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, art. 3, pp. 46-69, jan./fev., 2018.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (IFA). **What are common franchise terms?** Disponível em: <<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-are-common-franchise-terms>>. Acesso em 02 nov. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Método dialético: Fundamentos de metodologia científica**. 5th ed. São Paulo: Atlas, p. 100-6, 2003.

LIMA, A. S.; LUNA, R. M.; DE SOUSA, A. R. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. *Revista Katálysis*, v. 10, n. SPE, p. 37-45, 2007.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador: Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: NOBEL, 2007.

MARICATO, P. **Franquias: Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-food e similares**. São Paulo: Senac, 2006.

OLIVEIRA, J. C.; SCARINCI, R. D. **Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017**. *Estudos do CEPE*, p. 131-144, 2018.

BRASIL, **Lei nº 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8955.htm>. Acesso em 29 set. 2019.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Travessias, v. 2, n. 3, 2008.

QUADROS, P. M. **Estratégias de operacionalização de franquias Devorata trufas artesanais**. Santa Catarina, 2015.

RIBAS, S. A. J; **Confidencial: Por dentro de uma franquia**. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

RODRIGUES, R. C.; **Desafios do modelo de franquias no setor de perfumaria e cosméticos brasileiro, sob o ponto de vista de franqueados e franqueadores**. Biblioteca digital FGV, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8293/68080200008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 29 set. 2019.

SALES, V.L.; OLIVEIRA, I.C. **Sistema de franquias como uma oportunidade empreendedora: vantagens e desvantagens**. 2019. Disponível em: <<https://unifasc.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Artigo-prof.-Isabel-e-Vanessa-Contabilidade.pdf>>. Acesso em 17 de nov. de 2019.

SEBRAE. **Mercado e Vendas: Tendências e Oportunidades de Negócios em Goiás**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/GO/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Caderno%20Estudo%20de%20Tend%C3%AAncias%202019.pdf>>. Acesso em: 17 de nov. de 2019.

SEBRAE. **Franquias: Vantagens e desafios do sistema de franquias**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias,e5ab39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 17 de nov. de 2019.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agricultura 192, 195, 225, 226, 227, 228, 230, 234, 235, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356

Auditoria 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 61, 65, 66, 67, 70, 71, 76, 78, 115, 381

Auditoria Externa 3, 8, 23, 25, 43, 55, 59, 71

Auditoria Independente 3, 9, 10, 22, 25, 26, 27, 37, 39, 42, 52, 53, 58

B

Boutiques 158, 159, 162, 166, 168

Branqueamento de Capitais 59, 64

Brasil 5, 6, 9, 15, 17, 21, 22, 23, 27, 33, 35, 39, 41, 43, 54, 55, 56, 57, 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 116, 118, 121, 123, 124, 128, 129, 131, 135, 150, 165, 187, 192, 193, 194, 195, 196, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 213, 223, 235, 258, 262, 264, 270, 273, 276, 281, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 296, 297, 300, 305, 309, 310, 311, 312, 316, 338, 341

C

Captação de Clientes 210, 211, 212, 213, 216

Cemitério São Francisco de Assis 246

Cibersegurança 59, 75

Competitividade 39, 123, 125, 131, 132, 135, 157, 166, 183, 184, 185, 195, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 214, 372, 374, 375

Compliance 59, 61, 65, 70, 76, 325

Comunicação 6, 259, 269, 271, 273, 326, 329, 336, 338

Comunicação Pública 259, 269, 270, 271, 273

Conhecimento 14, 17, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 69, 83, 103, 104, 107, 110, 113, 114, 122, 123, 127, 131, 138, 147, 149, 152, 156, 159, 168, 172, 177, 181, 186, 213, 215, 220, 239, 242, 244, 246, 253, 330, 337, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 378

Contabilidade 1, 2, 5, 8, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 35, 37, 40, 42, 53, 54, 56, 57, 58, 64, 85, 95, 124, 140, 171, 181, 182, 183, 298

Controlo Interno 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78

Cooperativas Lácteas 183

COSO 22, 59, 61, 62, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73

Crescimento Econômico 151, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 286, 288, 289, 290, 291, 292,

293, 294, 295, 296, 304, 305, 307, 309, 310, 311, 314

Cualitativo 339

Cuantitativo 99, 339

D

DEA 37, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 54, 56, 57

Desarrollo Sostenible 224, 233, 354

Desempenho Financeiro 1, 3, 10, 20, 21, 23, 50, 56, 58

Desenvolvimento Sustentável 194, 236, 238, 245

Despesa Pública 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283, 285, 309

Dirección Empresarial 96

Dívida Pública 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 305, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314

E

E-Commerce 158, 161, 163, 168, 315, 317, 318, 322, 323

Economia 2, 24, 57, 58, 60, 64, 75, 76, 78, 80, 82, 83, 95, 104, 107, 108, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 140, 151, 156, 159, 183, 192, 205, 207, 242, 249, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 298, 310, 312, 313, 325

Economía Digital 315, 316, 317, 319, 320, 324, 325

Eficiência Econômica 37, 38, 39, 45, 52, 53

Empreendedorismo 144, 147, 148, 150, 154, 155, 156, 157

Empresas Familiares 58, 134, 135, 136, 139, 143, 144, 145, 146

Estrategia 224, 225, 229, 231, 233, 234

Estratégia de Coopetição 183, 184, 187

Estratégias 34, 68, 70, 84, 124, 131, 135, 141, 151, 158, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 181, 184, 185, 188, 190, 191, 194, 198, 199, 201, 203, 205, 206, 208, 211, 212, 216, 220, 221, 222, 242, 243, 328, 357, 360, 362, 363, 367

Expectativas 105, 111, 112, 114, 119, 120, 121, 214, 215, 224, 233, 373

F

Facebook 126, 259, 262, 265, 267, 268, 269, 272, 273, 318

Fanpage 259, 260, 261, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272

Funciones Administrativas 96

G

Gasto Público 275, 276, 277, 278, 279, 280, 282, 286, 287, 291, 313, 353

Gestão de Competências 357, 358, 359, 361, 362, 363, 364

Gestão de Risco 3, 59, 60, 61, 69, 70, 71, 72, 76

Gestão do Conhecimento 28, 147, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365

Gestão por Competências 357, 358, 360, 362, 363, 364, 365

Gestão Pública 210, 241, 242, 243, 246, 247, 251, 252, 254, 256, 257, 286

I

Impuestos 315, 321

Índice de Desempenho Econômico 37, 38, 39, 52

Indústria 4.0 125, 131

Industrialização 125, 127

Inovação 60, 64, 125, 126, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 156, 209, 241, 242, 248, 253, 292, 329, 360, 365

Introdução 2, 29, 34, 35, 38, 39, 60, 80, 104, 126, 131, 135, 137, 141, 147, 148, 151, 159, 171, 172, 183, 208, 209, 211, 237, 247, 258, 259, 261, 276, 288, 327, 358, 368, 371, 379

L

Liderazgo 96, 97, 99, 102

Lojas de Departamento 158, 159, 160, 161, 166, 167, 168, 169

M

Mercado 1, 2, 4, 10, 11, 12, 14, 16, 22, 23, 26, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 52, 53, 56, 58, 64, 71, 80, 81, 82, 84, 85, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 135, 137, 138, 141, 143, 144, 147, 152, 154, 155, 159, 160, 164, 166, 168, 169, 171, 172, 177, 183, 184, 185, 193, 195, 196, 197, 203, 207, 211, 212, 214, 215, 226, 273, 278, 279, 284, 288, 310, 321, 322, 332, 338, 347, 348, 349, 351, 353, 375

Mobilidade Urbana 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245

Motivação 67, 108, 146, 153, 222, 241, 367, 373

Motivación 96, 97, 98, 100, 101

N

Novo Relatório de Auditoria 1, 3, 5, 6, 7, 20, 43, 53

Núcleo Temático 326, 327, 330, 331

O

Organização de Terceiro Setor 326, 328

Organizações 24, 28, 31, 32, 35, 45, 55, 80, 81, 86, 87, 93, 94, 152, 153, 154, 157, 171, 173, 183, 184, 189, 191, 194, 195, 200, 202, 204, 211, 262, 272, 328, 329, 338, 357, 358,

359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369, 370, 374, 375, 379, 380

P

Paradigma Sistêmico 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36

Parâmetros 339

Pesca Artesanal 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235

PIB 63, 97, 104, 125, 128, 129, 133, 135, 192, 196, 275, 277, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315

Políticas Públicas 77, 149, 234, 236, 238, 239, 240, 241, 244, 245, 260, 269, 270, 289, 291, 308, 309, 310, 322, 323, 341, 355

Ponto de Equilíbrio 171, 172, 176, 177, 185

Prospectiva 224, 225, 235

PYMES 96, 97, 98, 99, 101, 102

Q

Qualidade da Auditoria 1, 4, 5, 9, 12, 15, 18, 19, 38, 39, 41, 52, 53, 58

Qualidade de Vida 212, 237, 239, 251, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 374, 375, 378, 379, 380

R

Receita Pública 131, 275, 277, 282, 285

Redes Sociais 221, 238, 259, 262, 265, 336

Rendeiras do Vale 326, 327, 331, 332, 336, 337

S

SIG 246, 253, 254, 257

Sistema de Informação 59, 61, 65, 66, 78, 246, 253, 254

Subsistência 340

T

Tecnologia 4, 61, 125, 127, 131, 132, 136, 145, 146, 253, 259, 260, 261, 262, 269, 273, 374, 379, 381

Teoria dos Jogos 183, 185, 188, 189, 190, 204, 205, 206, 208

Teoria dos Sistemas 28, 31, 32, 33

Turismo Social 326, 327, 328, 330, 333, 334, 335, 336, 337, 338

V

Varejo de Moda 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168

Viabilidade 12, 171, 172, 173, 177, 181, 265, 289

Administração, Finanças e Geração de Valor

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Administração, Finanças e Geração de Valor

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 