

6.

Referências bibliográficas

ABF (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING). **Setor de franquias cresce mais do que o esperado em 2009**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=10&codC=976>. Acesso em: 15, abril, 2010.

ABF (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING). **Desempenho 2009 – 2008**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=11&origem=sobreosetor>. Acesso em: 15, abril, 2010.

ABF (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING). **Guia de franquias. Alimentação**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/index.asp?codSeg=2>. Acesso em: 15, ago, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. **Desempenho da indústria de shopping centers do Brasil**. Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=13&codConteudo=1>. Acesso em: 25, abr, 2010.

ABRASEL (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES). **Alimentação fora do lar cresce 15% ao ano**. Disponível em: http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item//alimentacao_fora_do_lar_cresce_15_ao_ano/. Acesso em 15, abril, 2010.

ABRASEL (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES). **Brasileiros gastam R\$ 70 bilhões por ano com alimentação fora do lar**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/5799/>. Acesso em 15, abril, 2010.

BESALDUCH. Enric. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado**. Rio de Janeiro, 5 agosto 2010.

BARNEY, J. B; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETTI, Renata. **Harvard no lanche: por que universidades e fundos de pensão dos EUA entregam à Advent bilhões de dólares para ser investidos no Brasil**. Revista Veja, São Paulo, 14, abril, 2010.

BETTI, Renata; TSUBOI, Larissa. **A receita dos milionários: A subida da maré econômica tira milhões de brasileiros da pobreza e, no nível superior da pirâmide social, está produzindo um novo milionário a cada dez minutos.** Veja, ed. 2.165, p. 116 - 125, 19 maio 2010.

BRADACH, Jeffrey L. **Using the plural form in the management of restaurant chain**. Harvard University, Administrative Science Quarterly, 42, 276 – 303, 1997. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=7&sid=9a972866-fece-4875-9fae-dab4b9088b75%40sessionmgr12>. Acesso em: 23 maio, 2007.

CARNEIRO, Jorge M. T. **Estratégia de empresas.** Apostila de aula. 2 ed. Rio de Janeiro: PUC, 2003

CARNEIRO, Jorge M. T. **Tipologia de estratégias genéricas de |Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do método.** EnANPAD, set 2004.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria Alice F. Deschamps; FERREIRA DA SILVA, Jorge. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre.** Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.3, set-dez 1997.

CARVALHO, Ricardo. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado.** Rio de Janeiro, 3 junho 2010.

CHERTO, Marcelo; CAMPORA, Fernando; GARCIA, Filomena; RIBEIRO, Adir; IMPERATORE, Luís Gustavo. **Franchising: uma estratégia para expansão de negócios.** São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHONG-EN BAI, Chong-En; TAO, Zhigang. **Contract mixing in franchising as a mechanism for public-good provision.** Journal of Economics & Management Strategy, Volume 9, Number 1, Spring 2000, 85-113. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=189191. Acesso em: 20 jun 2010.

CLIQUET, Gerard. **Plural forms in store networks: a model for store network evolution.** Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Retail, v. 10, n.4, p. 369-387, out, 2000.

COHEN, Marcos. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado.** Rio de Janeiro, 1998, 176p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

DONNA, Enzo. **O futuro do food-service.** Net, São Paulo, fev, 2010. Distribuição. Disponível em: <http://www.ecdfoodservice.com.br/artigos/05.pdf>. Acesso em: 15, abril, 2010.

FAGGA. **Rio Franchising Business chega em 2010 com força total**

Disponível em: http://www.fagga.com.br/noticias/index.php?id_noticia=295. Acesso em: 31 ago 2010.

FERNANDES, Dirley. **Contra a crise, franquias.** Jornal do Comercio. Rio de Janeiro, 16 mar. 2009. Caderno JC & Cia Seu Negócio, p. B-20.

FERREL, O. C. [et. Al]. **Estratégia de marketing.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

FOSTER, Denis L. **O livro completo do franchising.** Tradução de M. E. Cabral de Melo. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Tradução Nivaldo Montigelli Jr.. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANINI, Tatiana. **A nova pátria do fast-food.** Exame, São Paulo, fev, 2008. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0911/mundo/m0150943.html> Acesso em: 2 maio, 2009.

GIGLIO, André. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado.** Rio de Janeiro, 9 jul. 2009.

GLOBONEWS. **Frozen yogurt é a nova mania nacional.** Disponível em: <http://globonews.globo.com/Jornalismo/GN/0,,MUL1550511-17665,00-FROZEN+YOGURT+E+A+NOVA+MANIA+NACIONAL.html>. Acesso em: 25, abr, 2010.

GONÇALVES, Geraldo. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado,** Rio de Janeiro, 12, abr, 2010.

GRANT, Robert M.. **Contemporary Strategy Analysis.** 5ed. Blackwell Publishing, 2005.

HILL, W. L. **Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework.** *Academy of Management Review*, v. 13, n.3, p. 401-412, jul 1998.

HILL, Charles; JONES, Gareth. **Strategic management theory: an integrated approach.** Boston: HoughtonMifflin Company, 4th ed., 1998.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Economic impact of franchised businesses. Disponível em: <http://www.franchise.org/uploadFiles/Franchisor/Other_Content/economic_impact_documents/EconImpact_Vol2_HiLihts.pdf> Acesso em: 26, jul, 2009.

JARDIM, Lauro. **A conspiração virtuosa: Um conjunto de fatores que combinam virtudes e potencialidades brasileiras com o excesso de liquidez lá fora colocou o Brasil no portfólio dos investidores como o porto mais seguro e atraente para o capital produtivo no atual cenário.** *Revista Veja*, São Paulo, p. 126 – 130, 19 maio, 2010.

KRIGSNER, Miguel. **Casos de sucesso em franquia – o boticário.** In: 8º Convenção ABF do Franchising, 2008, Bahia.

KRUGUER, Larry. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado.** Rio de Janeiro, 3 junho 2010.

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

LIGTEN, Darrell Van. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado.** Rio de Janeiro, 3 junho 2010.

LVBA. **Mais da metade da população faz refeições fora de casa, segundo pesquisa da GFK. Net.** São Paulo, abril, 2010. Disponível em: <http://www.lvba.com.br/novo/imprensa/imprensa/php?pp=1972>. Acesso em: 21, abril, 2010.

MARTIN, R.E. **Franchising and risk management.** *The American Economic Review*, Vol. 78, No. 5 (Dec., 1988), pp. 954-968. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1807159?seq=1>. Acesso em: 20 jun 2010.

METELLO, Paulo. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado.** São Paulo, 10, ago. 2009.

MOTTA, Paulo César. **Medindo a satisfação do consumidor**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2008

NEVES, Antonio. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado**. Rio de Janeiro, 5 agosto 2010.

NISHIKAWA, Ricardo Jun. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado**. Dão Paulo, junho 2009.

OLIVEIRA, Carlos Oliveria. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado**. Rio de Janeiro, 3 junho 2010.

OURIVIO, Eduardo. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado**. São Paulo, 11 junho 2010.

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

PORTER, Michel E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAJIV, P.; DANT Rozenn Perrigot; CLIQUET, Gérard. **A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil**. Journal of Small Business Management, p.286 – 311, 2008. Disponível em: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119397423/PDFSTART> Acesso em: 23 maio 2010.

RÉVILLION, Marco Antônio. **Gelados comestíveis: Frozen yogur**. Disponível em: http://www.ufrgs.br/alimentus/laticinios/gelados/gelados_frozen.htm. Acesso em: 27 agosto, 2010.

RYFER, Andre. **Entrevista concedida a Marcos André dos Santos Caiado**. Rio de Janeiro, 22, abr, 2010.

SALLOWICZ, Mariana. **Rio é cidade que receberá mais investimentos na Copa de 2014**

Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/755871-rio-e-cidade-que-recebera-mais-investimentos-na-copa-de-2014-veja-outras.shtml>. Acesso em: 31 ago 2010

SILVA, Vivian Lara S.; AZEVEDO, Paulo Furquim. **Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil**. Revista de

Administração Contemporânea, vol.11, Curitiba, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000500007&script=sci_arttext. Acesso em: 23 maio 2010

SULL, Donald; ESCOBARI, Martín. **Sucesso made in Brasil: o segredo das empresas brasileiras que dão certo**. Tradução Mikhail Lopes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

THE COCA-COLA COMPANY. **The Coca-Cola Company fact sheet**. Disponível em: http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/pdf/Company_Fact_Sheet.pdf. Acesso em: 26, jul, 2009.

TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Cristina. **Fatores críticos de sucesso da franquia: uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.12, n.1, p. 43-53, janeiro/março 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YOUNG, Joyce A.; HOGGATT, Casandra D.; PASWAN, Audhesh K. **Food service franchisors and their co-branding method**. Journal of Product & Brand Management, Vol. 10, n. 04, p. 218-227, 2001.

WIKIPEDIA. Disponível em: www.wikipedia.org/wiki/Foodservice. Acesso em: 11 ago 2010.

Anexo 1 - Planilha check-list

DIMENSÃO/MARCA	neg. X	a	b	c	d	e	f	g	h
variedade produtos									
qualidade frozen									
qualidade toppings									
qualidade embalagem									
preço									
velocidade no atendimento									
cortesia no atendimento									
qualidade na decoração									
cobertura de mercado									
sofistic.tec.equipamentos									
média geral									

marcadores:

MB - muito baixo - nota 1

B - baixo - nota 2

A - alto - nota 3

MA - muito alto - nota 4

Obs: No quesito preço, a ordem dos valores foi invertida: MB = 4 pontos; B = 3 pontos; A = 2 pontos e MA = 1 ponto

Anexo 2 - Tabulação check -list

DIMENSÃO/MARCA	neg. X	a	b	c	d	e	f	g	h
variedade produtos	3,2	3,0	2,4	4,0	4,0	3,4	2,2	3,0	2,8
qualidade frozen	3,6	2,4	3,0	2,4	2,8	3,4	2,2	3,2	3,0
qualidade toppings	3,0	3,6	3,2	3,6	2,8	3,4	3,0	3,2	3,6
qualidade embalagem	2,6	3,0	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,6
preço	2,6	2,2	2,6	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
velocidade no atendimento	3,6	3,2	2,6	3,4	2,8	3,2	3,0	3,2	3,0
cortesia no atendimento	3,4	2,4	2,8	3,6	2,2	2,8	2,4	1,6	2,6
qualidade na decoração	3,8	2,2	2,8	3,4	1,2	3,8	2,6	3,2	3,2
cobertura de mercado	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	4,0	4,0
sofistic.tec.equipamentos	3,0	3,0	3,0	4,0	2,6	3,6	2,8	4,0	3,0
média geral	3,1	2,6	2,8	3,1	2,5	3,1	2,4	3,1	3,1

marcadores:

MB - muito baixo - nota 1

B - baixo - nota 2

A - alto - nota 3

MA - muito alto - nota 4

Obs: No quesito preço, a ordem dos valores foi invertida: MB = 4 pontos; B = 3 pontos;

A = 2 pontos e MA = 1 ponto



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa sobre iogurterias estabelecidas no mercado do Rio de Janeiro. Sua opinião é muito importante para este estudo.

QUESTIONÁRIO:

1ª Parte: Considerando o negócio de iogurteria (frozen yogurts) e situando-o no mercado do Rio de Janeiro, marque um X na opção que melhor responder as questões abaixo.

1. Como você classifica a intensidade da rivalidade entre as redes de iogurterias existentes?

Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Não sei responder

2. Como você classifica a ameaça de novos entrantes para as redes de iogurterias existentes?

Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Não sei responder

3. Como você avalia a ameaça de produtos substitutos do frozen yogurt?

Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Não sei responder

4. Como você avalia o poder de negociação dos fornecedores no mercado de iogurterias?

Muito Baixo	Baixo	Alto	Muito alto	Não sei responder

5. Como você avalia o poder de negociação dos clientes no mercado de iogurterias?

Muito Baixo	Baixo	Alto	Muito alto	Não sei responder

6- Como você classifica a diferenciação dos produtos apresentados pelos concorrentes no mercado de iogurterias?

Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Não sei responder

7. Como você classifica a influência da marca na decisão de compra de um frozen yogurt ?

Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Não sei responder

8. Como você avalia a diferenciação na qualidade dos produtos apresentados pelas redes de iogurterias

Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Não sei responder

9. Como você avalia a diferença de atendimento ao consumidor entre as redes de iogurterias?

Muito Baixo	Baixo	Alto	Muito alto	Não sei responder

10. Qual o nível de vantagem competitiva que se obtém produzindo a própria base de frozen yogurt versus a compra da base de terceiros?

Muito Baixo	Baixo	Alto	Muito alto	Não sei responder

2ª Parte: A seguir são apresentados alguns critérios para decisão de expandir um negócio de frozen yogurt aplicados a três formas alternativas de expansão.

Ordene as alternativas de expansão em função do melhor atendimento a cada critério, atribuindo o valor 1 àquela alternativa que melhor atende, valor 2 à que atende em segundo lugar e valor 3 à que pior atende.

11. Maior velocidade de expansão:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

12. Possibilidade de valorização da marca:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

13. Menor risco financeiro:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

14. Menor risco da padronização nas operações:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

15. Ambiente favorável para geração de ideias inovadoras:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

16.. Maior retorno sobre o investimento financeiro?

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

17. Maior capacidade de adaptação às mudanças diante de cenários diversos e em praças diversas:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

18. Menores gastos com gerenciamento e controle da rede:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

19. Acúmulo de competências (soma de conhecimentos):

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

PERGUNTAS ABERTAS

1. Quais os principais produtos substitutos que você identifica no mercado de frozen yogurt?
2. Quando comparado com outros investimentos em fast-food, como você classifica a necessidade de capital para se montar uma iogurteria? Por quê?
3. O investimento em publicidade é um fator vital para a entrada de uma nova marca de iogurteria? Por quê?
4. Estar presente com uma loja em um shopping center dificulta a entrada de uma nova empresa de iogurterias neste mesmo shopping center? Por quê?
5. Quando se pensa em economia de escala, ter um grande número de franqueados dificulta a entrada de novas marcas no mercado de iogurterias?
6. O acesso às matérias-primas utilizadas em uma iogurteria dificulta a entrada de novos concorrentes neste mercado? Por quê?
7. Como você avalia a diferença nos custos totais da rede apresentados pelas iogurterias? Tem sido um fator de vantagem competitiva?
8. Como você avalia a diferença de preço ao consumidor apresentada pelas redes de iogurterias? Tem sido um fator de vantagem competitiva?
9. Todas as redes de iogurterias estão focadas no mesmo tipo de consumidor?
10. Você acredita ser possível a coexistência de operações próprias e franqueadas? Quais os pontos positivos e negativos desta coexistência?
11. Você acredita que haja um percentual ideal de operações próprias a ser alcançado dentro do número de operações totais? Por quê?
12. Quais são os fatores de sucesso e de fracasso que você identifica nos três modelos? só lojas próprias x só franquias x forma plural (franquia e lojas próprias).

Anexo 4 - Tabulação questionário

questão	critério	EX1	CO2	CO3	EMP4	EMP5	EMP6	CO7	CO8	EX9	média
1	rivalidade	3	4	3	4	2	3	2	4	3	3,1
2	ameaça entrantes	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3,6
3	substitutos	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2,3
4	negociação fornec.	3	2	3	1		3	3	1	3	2,4
5	negociação clientes	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1,6
6	diferenciação		3	2	2		3	1	1	2	2,0
7	marca	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2,4
8	qualidade		3	2	2		2	1	1	2	1,9
9	atendime			2	3		2	2	2	2	2,2
10	verticalização	3	3	4	2	4	3	4		3	3,3
11	velocidade expansão										
	própria	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2,8
	franquia	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1,6
	plural	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1,4
											-
12	valorização marca										-
											-
	própria	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1,6
	franquia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
	plural	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1,4
											-
13	menor risco financeiro										-
											-
	própria	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
	franquia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
	plural	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,0
											-
14	menor risco padrão										-
											-
	própria	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,1
	franquia	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2,7

	plural	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2,2
											-
15	geração ideias										-
											-
	própria	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,9
	franquia	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1,9
	plural	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,1
											-
16	maior retorno financ.										-
											-
	própria	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2,7
	franquia	1	2	1	3	1	2	1	3	1	1,7
	plural	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1,7
											-
17	adaptação mudança										-
											-
	própria	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1,9
	franquia	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2,4
	plural	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1,7
											-
18	gerenciamento										-
											-
	própria	3	2	3	2	2	3	3	1	3	2,4
	franquia	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1,2
	plural	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2,3
											-
19	competência										-
											-
	própria	3	3	1	2	3	3	2	1	3	2,3
	franquia	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2,4
	plural	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1,2

Anexo 5 - Tabulação perguntas livres

Entrevistado	1 Produtos Substitutos	2.Necessidade de capital	3. Investimento em publicidade	4. Presença em shopping
EX 1	Produtos voltados para saúde, sorvetes diversos.	Abaixo de um fast-food	Não, as pessoas vão pelo conceito inovador. O ponto vale mais que a publicidade. Não é destino	Sim. Depois o shopping vai atrás das marcas de destaque
CO 2	Não vê produtos substitutos	Igual a média de um fast-food	Não, mas o marketing local é importante	Sim, pois o shopping procura o equilíbrio do mix
CO 3	Não vê substitutos, mas sim novas linhas de produtos dentro da categoria	Igual a média de um fast-food	Não, as pessoas vão pelo conceito	Sim, pois tem muita marca querendo entrar
EMP 4	Produtos saudáveis, ligados ao bem estar	abaixo de um fast-food	Sim. O mercado tem muitas marcas e é hora de se consolidar	Sim, mas depende do shopping. Há os menos criteriosos.
EMP 5	Não vê produtos substitutos, o frozen é feito "taylor made"	Abaixo de um fast-food	Não, pelo menos no momento	Não, o shopping precisa de mais de uma marca
EMP 6	Não vê produtos substitutos	Igual a média de um fast-food	Não, as pessoas procuram o frozen mais perto	Sim, os shoppings terão duas, no máximo três operações
CO 7	Um bom sorvete	Abaixo de um fast-food	É preferível estar nos shoppings mais importantes	Não, os shoppings querem mais marcas
CO 8	Um outro conceito, não outro produto	Igual a média de um fast-food	Sim, pois distingue as marcas	Não, terão mais marcas
EX 9	Não vê produtos substitutos	Abaixo de um fast-food	No momento, não é relevante	Sim, pois não há espaço para muitas marcas

Entrevistado	5. Economias de escala	6. Acesso às matérias-primas	7. Diferença nos custos totais	8. Vantagem de preços
EX 1	Não é impeditivo	Não é relevante	Não soube responder	Não souber responder
CO 2	Não é impeditivo, porém a presença de uma franqueadora estruturada inibe e entrada de outros franqueadores	Não é relevante	Não soube responder	Os preços são iguais
CO 3	Não é impeditivo	Não é relevante	Não vê diferença	Os preços são iguais
EMP 4	Não é impeditivo	Não é relevante	Não vê diferença	Os preços são iguais
EMP 5	Sim, os custos são diluídos com mais franqueados	Não é relevante	Não vê diferença	Os preços são iguais
EMP 6	Sim, os custos diminuem quando aumenta o número de franqueados	Não é relevante	Não vê diferença	Os preços são iguais
CO 7	Não, acredita que há espaço para duas ou três marcas apenas	Não é relevante	Não soube responder	Os preços são iguais
CO 8	Sim, uma grande rede inibe pequenas redes	Não é relevante	Não vê diferença	Os preços são iguais
EX 9	Não é impeditivo	Não é relevante	Não vê diferença	Os preços são iguais

Entrevistado	9. Foco no mesmo tipo de cliente	10. Coexistência própria e franchising	11. Percentual de operações próprias	12. Vantagens e desvantagens dos modelos.
EX 1	Sim, tem dúvida com será nas classes C e D, pois todos estão focados no cliente classe A e B	Sim, o desafio é administrar duas estruturas distintas	Não existe uma regra	Se o franqueado estiver alinhado, as mudanças são mais rápidas. Contudo, quando se tem franqueados refratários é mais difícil implementá-las, especialmente quando requer investimentos financeiros. Vantagem de ser plural é a possibilidade de investir capital próprio quando não se tem um franqueado disponível.
CO 2	Sim, focadas nas mesmas classes sociais A e B	Sim, dificuldade de gerenciar duas estruturas; pode gerar conflito de interesses; oferece mais flexibilidade diante de oportunidades de investimento.	Entende que as operações franqueadas devem ter um número relevante na estrutura. Sugere que as franquias sejam a maioria das operações, para que tenham a atenção devida	Os três negócios podem ser bons ou ruins, vai depender de como ele é gerenciado. O maior desafio da forma plural é a possibilidade de perda de foco nas franquias.
CO 3	Sim, focadas nas mesmas classes sociais A e B	Sim, quando se tem operações próprias tem mais credibilidade ao passar orientações para os franqueados. Cresce-se com mais velocidade. Dificuldade de se gerenciar duas estruturas	Não existe uma quota. Seria interessante ter operações próprias em praças diferentes para sentir diferentes mercados	Está ligado à história do empresário. Se ele se desenvolveu com operações próprias, terá dificuldade crescer com franquias e vice-versa
EMP 4	Sim, exceto o negócio X que está em áreas de classes sociais mais baixas	Sim, favorece a troca de experiência; velocidade na expansão; flexibilidade. Risco de conflito de interesses; custos ligados a duas estruturas	Trinta por cento é o ideal. As operações próprias ajudam a gerenciar o negócio. Estamos também na linha de frente, sentindo o mercado.	O risco financeiro é maior com a operação própria. Também está limitado crescimento aos recursos da empresa. O maior risco na franquia é escolher mal o franqueado

Entrevistado	9. Foco no mesmo tipo de cliente	10. Coexistência própria e franchising	11. Percentual de operações próprias	12. Vantagens e desvantagens dos modelos.
EMP 5	Não soube responder. Mas acredita que haverá segmentação em breve	Sim, flexibilidade; velocidade de expansão, reunião de competências. Em contrapartida, custos de duas administrações.	Não existe um índice, mas as melhores oportunidades devem ser próprias	A rede própria tem muito mais valor na hora da venda. O risco judicial de franqueados insatisfeitos é incalculável.
EMP 6	Sim, focadas nas mesmas classes sociais A e B	Sim, é importante ter ao menos uma operação própria para poder treinar colaboradores e desenvolver produtos	Não existe uma participação ideal. Porém, deve ser pequena para não se perder o foco.	Crescer com operações próprias é muito lento. O custo para gerenciá-las é alto. A franquia é gerenciada mais facilmente. Se cresce mais rápido e com solidez, quando há seleção de candidatos
CO 7	Sim, focadas nas mesmas classes sociais A e B	Sim, quanto mais operações próprias se tem, maior será a autoridade sobre os franqueados. A forma plural favorece sinergia. Atenção nos conflitos de interesse.	Não existe um índice padrão. O número de operações próprias deve ser o suficiente para ser justificável.	Existem operações que só são viabilizadas nas mãos dos franqueados. Uma rede de franquias bem controlada cresce com muita velocidade.
CO 8	Sim, focadas nas mesmas classes sociais A e B	Não é relevante, basta uma operação própria para se ter uma “cara”. O desafio é administrar uma dupla estrutura	Não existe um índice. Não é relevante ter operações próprias.	Para que investir os recursos próprios se pode utilizar o de terceiros? Unidades próprias são apenas para funcionar como piloto. Na franquia se cresce com mais velocidade. Desafio de se escolher bem o franqueado e supervisioná-lo.
EX 9	Sim, focadas nas mesmas classes sociais A e B	Sim, há a troca de experiência. Tem maior flexibilidade na hora de investir. Desafio de gerenciar duas estruturas. Possibilidade de conflito de interesses	Não existe um índice. As melhores oportunidades de retorno financeiro devem ser próprias.	O risco da franquia é gerenciar pessoas que tem objetivos que nem sempre estão alinhados com o dono da marca. Tendem a pensar no curto prazo.