



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Extensão de Xai-Xai

Mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA)

Empreendedorismo de Franquia como Factor Impulsionador do Desempenho das Micro e Pequenas Empresas. Caso da Empresa Higest Moçambique da Autarquia de Xai-Xai (2020-2022)

Célia Manuel Inácio

Xai-Xai, Novembro de 2024

Célia Manuel Inácio

Empreendedorismo de Franquia como Factor Impulsionador do Desempenho das Micro e Pequenas Empresas. Caso da Empresa Higest Moçambique da Autarquia de Xai-Xai (2020-2022)

Dissertação Apresentada como Exigência Parcial para obtenção do grau de Mestrado em Administração e Gestão de Negócios (MBA) à Comissão Julgadora da Universidade Católica de Moçambique.

Sob orientação da PhD Ana Domingas Matangue Cuambe

Xai-Xai, Novembro de 2024

ÍNDICE

	Pág.
DECLARAÇÃO DE HONRA	i
AGRADECIMENTOS	ii
DEDICATÓRIA	iii
LISTA DE TABELAS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	v
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Problematização	3
1.3. Objectivos do estudo.....	4
1.3.1. Objectivo geral.....	4
1.3.2. Objectivos específicos	4
1.4. Questões de pesquisa	4
1.5. Justificativa	4
1.6. Delimitação do estudo	6
1.7. Estrutura da dissertação	7
CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1. Revisão da literatura teórica	8
2.1.1. Principais conceitos	8
2.1.2. Serviços prestados pelo franqueador	19
2.1.3. Formas de iniciar um negócio de franquias.....	20
2.1.4. Modelos de Franquia	21
2.1.5. Estratégia de empreendedorismo de franquias e seu contributo.....	24
2.1.6. Impactos positivos e desafios no desempenho das micro e pequenas empresas ..	25
2.1.7. Competitividade e sustentabilidade em modelos de franquias.....	27
2.1.8. Características e vantagens de franquia.....	31
2.1.9. Contributo do empreendedorismo de franquia da empresa	32
2.2. Revisão da literatura focalizada.....	33
2.2.1. Classificação das empresas em Moçambique.....	33
2.3. Aplicação do Modelo de Franquia na Higest Moçambique	34
2.4. Revisão da literatura empírica	35

2.4.1. Classificação das empresas quanto à dimensão.....	37
CAPÍTULO III. METODOLOGIA	40
3.1. Conceito de método	40
3.2. Classificação da pesquisa	40
3.2.1. Quanto ao enfoque/abordagem	40
3.2.2. Quanto à natureza	41
3.2.3. Quanto aos procedimentos técnicos.....	41
3.2.4. Quanto aos objectivos	41
3.3. População e sujeitos de pesquisa	42
3.3.1. População em estudo	42
3.3.2. Sujeitos de pesquisa	42
3.3.3. Processo de amostragem	43
3.3.4. Critérios de selecção	44
3.4. Variáveis da pesquisa	46
3.5. Técnicas e instrumento de recolha de dados	48
3.6. Estratégia de análise de dados	49
3.7. Validação dos dados	51
3.8. Limitações do trabalho	52
3.9. Aspectos éticos	52
CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1. Apresentação e análise dos resultados.....	57
4.1.1. Contributo do empreendedorismo da franquia	57
4.1.2. Estratégias utilizadas para impulsionar o desempenho da Higest	62
4.1.3. Desafios para a prática de empreendedorismo de franquia	68
4.2. Discussão de resultados	74
4.2.1. Principais pontos de convergência e divergência	78
CAPÍTULO V. CONCLUSÃO E SUGESTÕES	82
5.1. Conclusão	82
5.2. Sugestões	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICES	93

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que a presente dissertação de conclusão de curso de mestrado em Administração e Gestão de Negócio é da minha inteira autoria, em hipótese alguma foi apresentada para quaisquer fins, a não ser para uma investigação própria, tal como ilustra as demonstrações dentro do trabalho, as referências bibliográficas que foram consultadas para a composição do presente trabalho de pesquisa.

A pesquisadora

Data ____/____/____

O Supervisor

Data____/____/____

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me ter dado saúde e esperança, fé, determinação e resistência mesmo diante das dificuldades.

A professora Dra. Ana Domingas Matangue Cuambe, que orientou a elaboração da presente dissertação, pelo profissionalismo e pela colaboração imprescindível para o êxito deste trabalho.

À Universidade Católica de Moçambique pela oportunidade concedida.

Aos meus pais, Manuel da Cruz Inácio pelo apoio incondicional, a minha mãe Abelina Ecinete Cumbi pelas orações sem cessar, meus irmãos pelo apoio moral..

A minha família no geral pela compreensão nos convívios que não pude participar.

Aos meus amigos, colegas do serviço, da faculdade que me suportaram durante o curso.

DEDICATÓRIA

*Ao meu marido Gervásio Ezequiel Dava
e meu filho Ewan Gervásio Dava*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelos de franquia	23
Tabela 2: Classificação quanto à dimensão em Moçambique.	33
Tabela 3: Classificação da empresa quanto à dimensão.....	38
Tabela 4: Tabela de análise de conteúdo	50
Tabela 5: Descrição do perfil dos entrevistados na autarquia de Xai-Xai	57
Tabela 6: Resultados de entrevistas de franqueados relativas ao primeiro objectivo	97
Tabela 7: Resultados de entrevista de franqueadora relativas ao primeiro objectivo	97
Tabela 8: Resultados de entrevistas de franqueados relativos ao segundo objectivo.....	98
Tabela 9: Resultados de entrevista de franqueadoras relativas ao segundo objectivo	98
Tabela 10: Resultados de entrevistas de franqueados relativas ao terceiro objectivo	99
Tabela 11: Resultados de entrevista de franqueadora relativas ao terceiro objectivo	99

RESUMO

Este estudo, intitulado Empreendedorismo de Franquia como Factor Impulsionador do Desempenho das Micro e Pequenas Empresas, caso da Empresa Higest Moçambique da Autarquia de Xai-Xai (2020-2022)”, tem como questão central, *de que forma o empreendedorismo de franquias contribui como fator impulsionador do desempenho das micro e pequenas empresas na autarquia de Xai-Xai, com foco na empresa Higest?* Assim analisa o impacto do empreendedorismo de franquias no desempenho das micro e pequenas empresas na autarquia de Xai-Xai. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com franqueados da rede Higest Moçambique. Os participantes incluiu três franqueados selecionados com base em critérios como tempo de operação e localização geográfica. A franqueadora também foi analisada para uma visão mais ampla das estratégias implementadas. Os resultados indicam que o modelo de franquia ofereceu uma plataforma estruturada que facilitou a entrada no mercado, reduzindo riscos por meio do reconhecimento de uma marca consolidada e suporte contínuo. A transferência de know-how e o treinamento contínuo foram cruciais para o sucesso dos franqueados. No entanto, os franqueados enfrentam desafios como a falta de autonomia para adaptar produtos e preços às preferências locais e problemas logísticos, especialmente em regiões distantes, que comprometem a eficiência operacional. Para mitigar esses desafios, a franqueadora implementou estratégias como campanhas de marketing cooperado, parcerias com fornecedores e uso de tecnologias para monitoramento de desempenho. Conclui-se que o empreendedorismo de franquia é uma estratégia eficaz para o crescimento de micro e pequenas empresas em mercados emergentes, mas é necessário um equilíbrio entre padronização global e adaptação local para garantir o sucesso sustentável.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Franquia; Desempenho das MPEs; Empresa.

ABSTRACT

This study, titled “Franchise Entrepreneurship as a Driving Factor for the Performance of Micro and Small Enterprises: The Case of Higest Mozambique in the Municipality of Xai-Xai (2020-2022)”, analyses the impact of franchise entrepreneurship on the performance of micro and small enterprises in the municipality of Xai-Xai. The research adopted a qualitative approach, using semi-structured interviews with franchisees of the Higest Mozambique network. The sample included three franchisees selected based on criteria such as operation time and geographic location. The franchisor was also analysed to provide a broader view of the implemented strategies. The results indicate that the franchise model offered a structured platform that facilitated market entry, reducing risks through brand recognition and continuous support. The transfer of know-how and ongoing training were crucial for the success of the franchisees. However, franchisees face challenges such as the lack of autonomy to adapt products and prices to local preferences and logistical problems, especially in remote regions, which compromise operational efficiency. To mitigate these challenges, the franchisor implemented strategies such as cooperative marketing campaigns, partnerships with suppliers, and the use of technologies for performance monitoring. It is concluded that franchise entrepreneurship is an effective strategy for the growth of micro and small enterprises in emerging markets, but a balance between global standardization and local adaptation is necessary to ensure the sustainable success of these networks.

Keywords: Entrepreneurship Strategy; Franchise; MSE Performance; Company.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

No mundo inteiro, o desenvolvimento de negócios é visto como uma solução crucial para a geração de riqueza e criação de postos de trabalho. Este fenômeno é especialmente relevante em países do terceiro mundo, como Moçambique, onde as elevadas taxas de desemprego constituem um dos principais problemas socioeconômicos.

A criação de novas empresas e o fortalecimento das existentes são essenciais para estimular o crescimento econômico e melhorar a qualidade de vida da população. Nesse sentido, as Micro e Pequenas Empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental, uma vez que são responsáveis pela maioria dos empregos gerados em economias emergentes e têm um impacto direto no bem-estar social das comunidades onde estão inseridas.

As PMEs são frequentemente referidas como o motor de crescimento econômico, inovação e inclusão social em países em desenvolvimento. Em Moçambique, o contexto não é diferente: elas representam uma parcela significativa das empresas formais e informais, sendo uma fonte vital de emprego, especialmente para jovens e mulheres.

No entanto, assim como em muitos países em desenvolvimento, as PMEs enfrentam dificuldades estruturais e conjunturais que limitam seu crescimento. Moçambique ainda lida com uma economia marcada pela volatilidade, dependência de grandes indústrias e falta de infraestrutura adequada para suportar o crescimento sustentável das pequenas empresas.

Além do crescimento econômico, o empreendedorismo de pequenas empresas tem um impacto significativo na melhoria das condições sociais de populações vulneráveis. Ao promover a criação de empregos e o desenvolvimento local, as PMEs contribuem para a redução da pobreza e para a inclusão social. Especialmente em áreas rurais e cidades menores, como Xai-Xai, o sucesso dessas empresas pode criar oportunidades que ajudam a mitigar o êxodo rural e promover a fixação da população local. O fortalecimento das PMEs, portanto, é visto como uma estratégia essencial não apenas para estimular o crescimento econômico, mas também para enfrentar desafios sociais críticos.

Em Moçambique, apesar do otimismo do governo quanto às suas políticas e ações de reforma do ambiente empresarial, o crescimento das PMEs e a criação de empregos têm sido mínimos. O crescimento econômico continua a ser limitado aos setores dominados por grandes investidores internacionais, deixando as PMEs em uma posição desvantajosa visto que as

mesmas enfrentam obstáculos significativos relacionados à imprevisível aplicação da legislação, à burocracia envolvida na legalização das empresas e à falta de acesso ao crédito. Esses fatores resultam em uma taxa de mortalidade empresarial elevada, especialmente entre as PMEs, que muitas vezes não conseguem superar os primeiros anos de operação.

Além disso, o acesso limitado a tecnologias modernas, a falta de capacitação gerencial e a ausência de apoio governamental direto são desafios recorrentes. As políticas de incentivo ao empreendedorismo são, muitas vezes, desenhadas com foco em grandes empresas, o que deixa as PMEs em uma posição vulnerável, sem o suporte necessário para competir de forma justa no mercado. Essas barreiras não apenas restringem o crescimento das pequenas empresas, mas também desincentivam novos empreendedores a entrarem no mercado.

Neste contexto, o empreendedorismo de franquias emerge como uma estratégia promissora. O empreendedorismo de franquias refere-se a um modelo de negócio em que um empreendedor (franqueado) adquire o direito de usar a marca, produtos e serviços de uma empresa (franqueador) em troca de pagamento de taxas. Neste modelo, o empreendedor compra uma licença para operar um negócio comprovado, seguindo padrões e processos estabelecidos pelo franqueador. Esse modelo oferece uma série de vantagens, incluindo a redução de riscos associados ao início de um novo negócio, acesso a uma marca já estabelecida e suporte contínuo do franqueador.

A prática de franquias pode ser particularmente benéfica em ambientes econômicos instáveis, como o de Moçambique. Empresas locais, como a Higest Moçambique, têm a oportunidade de expandir seus negócios por meio de franquias, permitindo que empreendedores locais aproveitem o reconhecimento da marca e os padrões de gestão já estabelecidos. Isso pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa em um mercado onde o ambiente de negócios é frequentemente desafiador.

As franquias também podem ajudar a superar a desconfiança em relação a novos negócios, já que o franqueado opera sob a reputação de uma marca estabelecida. No entanto, é importante ressaltar que o modelo de franquias enfrenta desafios próprios em Moçambique, como a falta de regulamentação clara e o acesso limitado a financiamento para pequenos empresários. Políticas públicas focadas em incentivar esse modelo de negócios, como a criação de linhas de crédito especiais e a simplificação do processo de licenciamento, podem ser fundamentais para o seu sucesso.

1.2. Problematização

Com o panorama do mundo moderno que apresenta constantes mutações no ramo empresarial, há uma necessidade crescente de obter informações atualizadas e de fácil compreensão que deem suporte à prática de franquias.

A autarquia de Xai-Xai, em Moçambique, possui um grande potencial de crescimento económico e social devido à iniciativa de vários empreendedores em diversas áreas. No entanto, a implantação e sustentabilidade das empresas enfrentam desafios, muitas vezes devido à falta de apoio governamental.

A Higest, uma empresa que actua na autarquia de Xai-Xai, é um exemplo de como a prática de franquias pode ser um refúgio para empreendedores que buscam evitar a falência. A franquia oferece oportunidades de crescimento ao beneficiar da experiência do franqueador, incluindo suporte e treinamento, aumentando assim as chances de sucesso.

O desenvolvimento económico de Moçambique é resultado do esforço e contribuição de diversos actores e agentes em diferentes sectores de actividade. As franquias desempenham um papel crucial nesse desenvolvimento, contribuindo para a geração de empregos, estimulando a oferta de produtos e serviços, e aumentando a competitividade da economia (Muchanga, 2020).

Apesar disso, o empreendedorismo de franquias ainda não é amplamente reconhecido como um factor impulsionador do desempenho das micro e pequenas empresas. Este estudo visa explorar como o empreendedorismo de franquias pode contribuir para o desempenho dessas empresas na autarquia de Xai-Xai, com foco específico na Higest.

Com as estratégias de desenvolvimento socioeconómico em vigor, há um incentivo significativo ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras para combater as altas taxas de desemprego. Tanto o Estado quanto o sector privado enfrentam dificuldades em empregar toda a população economicamente activa. Nos últimos anos, houve um aumento no número de empreendedores de pequenas empresas na autarquia de Xai-Xai, mas muitos enfrentam declínio, resultando em instabilidade no ambiente de negócios.

Diante desse contexto, a questão central deste estudo é: “De que forma o empreendedorismo de franquias contribui como fator impulsionador do desempenho das micro e pequenas empresas na autarquia de Xai-Xai, com foco na empresa Higest?”

1.3. Objectivos do estudo

1.3.1. Objectivo geral

- ✓ Analisar a estratégia de empreendedorismo de franquia como factor impulsionador do desempenho das micro e pequenas empresas.

1.3.2. Objectivos específicos

- ✓ Descrever o contributo do empreendedorismo de franquia da empresa Higest Moçambique na autarquia de Xai-Xai;
- ✓ Identificar as estratégias utilizadas para impulsionar o desempenho da empresa Higest Moçambique na autarquia de Xai-Xai;
- ✓ Detectar os principais desafios para prática do empreendedorismo de franquia na autarquia de Xai-Xai.

1.4. Questões de pesquisa

1. Que contributo provem do empreendedorismo de franquia da empresa Higest Moçambique na autarquia de Xai-Xai?
2. Quais são as estratégias que a empresa Higest, como franqueadora deve adoptar, para que o empreendedorismo de franquias possa impulsionar o desempenho das micro e pequenas empresas franqueadas?
3. Quais são os principais desafios no empreendedorismo de franquias na autarquia de Xai-Xai?

1.5. Justificativa

A escolha do tema deveu-se à necessidade de um aprofundamento sobre o ambiente de negócios em Moçambique, como estratégia para revolucionar o empreendedorismo de franquia no contexto do desenvolvimento regional. Esta necessidade foi identificada a partir de lacunas observadas no mercado local, onde as pequenas empresas enfrentam desafios significativos para se manterem competitivas e sustentáveis.

O modelo de franquias, amplamente utilizado em outros mercados emergentes, oferece uma solução promissora, permitindo ao empreendedor operar com o respaldo de uma marca consolidada e um modelo de negócio testado, o que aumenta as chances de sucesso e reduz os riscos associados a um empreendimento novo.

Ao trazer uma marca estabelecida e um modelo de gestão padronizado, o empreendedorismo de franquias pode ajudar a mitigar os riscos associados ao início de um novo negócio, um desafio comum entre pequenos empreendedores.

Além disso, a crescente presença de pequenas empresas que operam em regime de franquia em Moçambique, muitas vezes de forma informal, destaca a relevância de explorar essa estratégia de maneira mais profunda.

Embora a franquia seja vista como um meio seguro de iniciar um negócio, o medo e a falta de conhecimento em torno do processo de legalização e das exigências desse modelo têm impedido muitos pequenos empresários de abraçar essa oportunidade. Esse receio é amplificado por factores como a percepção de padrões de qualidade rígidos, a necessidade de lealdade entre franqueado e franqueador, e as limitações na autonomia do franqueado em relação ao uso da marca.

Do ponto de vista pessoal, esta pesquisa oferece subsídios valiosos para minha futura carreira como empreendedora no sector de franquias, já que pretendo abrir minha própria empresa neste formato. A experiência adquirida através deste estudo será fundamental para entender as nuances e os desafios práticos do modelo de franquias, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, ao analisar o caso da Higest Moçambique na autarquia de Xai-Xai, espero adquirir insights específicos sobre a adaptação deste modelo de negócios ao contexto local, uma vez que a realidade econômica de Moçambique apresenta particularidades que podem exigir ajustes nas estratégias tradicionais de franquias.

No âmbito social, este estudo é igualmente relevante. A análise do empreendedorismo de franquia poderá despertar o interesse das comunidades locais da autarquia de Xai-Xai para este modelo de negócio, que tem o potencial de contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico regional. O fomento ao empreendedorismo, especialmente em áreas mais vulneráveis, desempenha um papel crucial na geração de emprego, redução da pobreza e promoção da inclusão social.

De ponto de vista académico, a pesquisa será de grande importância, pois permitira a compreensão mais profunda sobre o empreendedorismo de franquias na autarquia de Xai-Xai, do outro lado, no módulo de economia empresarial, desperta atenção como futura empreendedora ao falar de estruturas do mercado, jogos e decisões estratégicas de penetração

de mercado, de varias estratégias sendo dominante, extensiva, pura e mista, a ultima chamou atenção, pois além de ser empreendedora franquizada, do mesmo pode se criar mais negócios e as decisões estratégicas a ser tomadas ou implementadas devem garantir a sobrevivência e o melhor desempenho da empresa.

Portanto, este estudo representa uma oportunidade única de aprofundar o conhecimento científico sobre o empreendedorismo de franquias no contexto da autarquia de Xai-Xai. Ao investigar como esse modelo pode ser adaptado e implementado para atender às necessidades locais, espera-se fornecer ferramentas e estratégias valiosas para os pequenos empreendedores da região, permitindo-lhes oferecer serviços de qualidade, reduzir os riscos associados a negócios novos e, em última instância, alcançar o sucesso. A relevância de investigar as estratégias do empreendedorismo de franquias é, assim, fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo local, servindo de suporte para que diferentes empreendedores, tanto atuais quanto futuros, possam tomar decisões informadas sobre suas opções de franquias e crescimento no mercado.

1.6. Delimitação do estudo

Segundo Gil (2004), a delimitação do tema divide-se em 2 critérios, que são: o critério espacial e o critério temporal.

De acordo com a mesma fonte, o critério espacial está ligado ao local onde o fenómeno em estudo ocorre e o critério temporal estabelece o período em que o fenómeno estudado ou a estudar foi ou será abordado.

a) Delimitação espacial

Nesse contexto, a pesquisa no que tange à delimitação espacial foi realizada concretamente nos estabelecimentos comerciais da empresa Higest Moçambique, localizada na Avenida Samora Machel, na Cidade de Xai-Xai.

b) Delimitação temporal

O estudo abarca a um horizonte temporal de 3 anos, período compreendido entre 2020 a 2022, um período que verificou se a crise e a não sobrevivência de algumas Empresas devido a pandemia da COVID 19, que afectou de forma significativa o desempenho das empresas autónomas a sua maioria.

c) Delimitação temática

O estudo propõe-se a analisar o empreendedorismo de franquia como fator impulsionador do desempenho das micro e pequenas empresas, com foco específico na Higest Moçambique da autarquia de Xai-Xai.

O objetivo é descrever o contributo do empreendedorismo de franquia para o desempenho dessas empresas, destacando as vantagens associadas a essa prática. Além disso, o estudo busca identificar as estratégias utilizadas para impulsionar o desempenho da Higest Moçambique e descobrir os principais desafios enfrentados na prática do empreendedorismo de franquia.

1.7. Estrutura da dissertação

O presente trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos, a indicar:

CAPÍTULO I: Introdução – aborda a pertinência do estudo desde a contextualização do tema, a problematização, os objectivos de estudo, as questões da pesquisa, justificativa, delimitação do estudo da pesquisa.

CAPÍTULO II: Marco Teórico – este capítulo estará dividido em três partes: a primeira Revisão da literatura teórica que faz a abordagens das várias teorias defendidas por vários autores que sustentam o trabalho, a segunda a literatura empírica que aborda sobre o que foi escrito nos países fora de Moçambique sobre esta temática e por fim a literatura focalizada cujo âmbito de abordagem foi a literatura local de Moçambique para se perceber o que já foi escrito sobre o tema.

CAPÍTULO III: Metodologia – neste capítulo apresenta-se a metodologia de trabalho, onde se faz menção das ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolvimento do mesmo, como os dados foram processados de modo alcançar os objectivos definidos e a resposta ao problema proposta.

CAPÍTULO IV: apresentação, análise e discussão dos resultados; e

CAPÍTULO V: neste capítulo, apresentação as conclusões para os empreendedores que queiram abraçar a franquia e para os futuros pesquisadores da matéria.

CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA

Para uma melhor compreensão sobre empreendedorismo de franquia, foram abordados, neste capítulo os Conceitos, Vantagens, Contributo do Empreendedorismo de franquia e a classificação de empresas Moçambicanas. O mesmo está subdividido em três partes, sendo a primeira, a Revisão da literatura teórica, segunda a Revisão da literatura empírica e a terceira a Revisão da literatura focalizada.

2.1. Revisão da literatura teórica

2.1.1. Principais conceitos

➤ Empresa

O conceito de empresa tem evoluído ao longo dos tempos, acompanhando a cada vez mais crescente onda da globalização, caracterizada por inúmeras inovações tecnológicas que mudam por completo o mundo empresarial. Assim, existe uma mudança de concepção das empresas, sobretudo no que diz respeito aos seus objectivos e sua forma de funcionamento.

A empresa é uma entidade essencial na estrutura económica, responsável por produzir bens e serviços que atendem às necessidades de mercado, mas seu papel vai além de apenas gerar lucro. Na visão contemporânea, as empresas também desempenham uma função social, promovendo desenvolvimento e sustentabilidade.

Segundo Drucker (2020), a empresa é "uma organização criada para gerar bens ou serviços a fim de satisfazer as necessidades da sociedade, de forma lucrativa ou não, tendo como objectivo a geração de valor." Ou seja, a empresa não apenas se concentra em obter lucros, mas também em agregar valor à comunidade em que opera.

Por outro lado, Chiavenato (2021) argumenta que a empresa é "uma entidade socioeconômica formada por pessoas, que, utilizando os recursos disponíveis, busca atingir objectivos estabelecidos, principalmente o lucro." Ele destaca o carácter social da empresa, onde a interação humana e o uso eficiente de recursos são essenciais para alcançar seus fins.

Ainda, para Robbins e Coulter (2022), "a empresa é uma unidade organizada de produção que tem como finalidade a combinação de factores de produção, capital, trabalho e terra, para criar bens ou serviços destinados ao mercado." Essa definição coloca uma ênfase mais técnica e económica sobre o papel da empresa, centrando-se na utilização de recursos produtivos para atender à demanda do mercado.

Por outro lado, uma abordagem mais recente é oferecida por Santos (2023), que argumenta que "a empresa pode ser entendida como uma instituição que, além de buscar lucro, também deve criar valor social e ambiental" (p. 112). Esta visão reflete a crescente preocupação com a responsabilidade social e sustentabilidade, que têm-se tornado pilares na definição moderna de empresas, considerando que estas devem contribuir de forma positiva para a sociedade e o meio ambiente, além de gerarem lucro.

Diante dessas definições, fica claro que o conceito de empresa tem evoluído para englobar não só a busca por lucro, mas também a criação de valor para a sociedade e o meio ambiente. A visão de Santos (2023) destaca-se como a mais completa e actual, uma vez que coloca a responsabilidade social no centro da atuação empresarial, alinhando-se às expectativas de sustentabilidade e desenvolvimento social que caracterizam o ambiente económico moderno.

Analisando o posicionamento dos autores acima, pode-se referir que empresa é uma unidade económico-social integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objectivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços. Nesse sentido, faz o uso dos factores produtivos, respectivamente, terra, trabalho e capital.

De salientar que esses factores de produção possibilitam que se entenda a empresa como uma unidade de produção, isto é, que se dedica à transformação de matérias-primas em produtos acabados ou semi-acabados, que possuam valor de mercado para a rentabilização da sua produção, assim como pode-se entender a empresa como uma unidade que mesmo não produzindo os seus produtos, os adquire às empresas que realizam a produção para posterior revenda, com o mesmo propósito de gerar rentabilidade.

Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo tem sido amplamente debatido por diversos autores, especialmente nos últimos anos, devido à sua crescente relevância no mundo globalizado.

O empreendedorismo é um conceito dinâmico e multifacetado que envolve a criação e desenvolvimento de novas ideias, negócios e soluções inovadoras, com o objetivo de gerar valor económico e social. Na sua essência, o empreendedorismo está associado à capacidade de identificar oportunidades, tomar riscos e inovar em diferentes áreas.

Segundo Reis (2017), o empreendedorismo pode ser definido como a capacidade de identificar oportunidades e mobilizar recursos para transformar essas oportunidades em valor,

seja econômico, social ou ambiental. Este conceito destaca a importância da inovação e da proatividade na criação de negócios que solucionam problemas de mercado.

Por outro lado, Silva e Oliveira (2019) ampliam essa definição, argumentando que o empreendedorismo também envolve a capacidade de adaptação em ambientes incertos e em constante mudança. Para esses autores, ser empreendedor é, acima de tudo, ser capaz de gerir riscos e responder rapidamente às transformações do mercado, o que torna o papel do empreendedor ainda mais estratégico em economias competitivas.

Ferreira (2021) define o empreendedorismo como "a capacidade de identificar oportunidades de negócio e transformá-las em projectos lucrativos e sustentáveis." Esta definição destaca a relação entre a visão estratégica do empreendedor e a criação de valor através da inovação e gestão eficaz de recursos (p. 45).

Por sua vez, Vieira (2022) acrescenta que "o empreendedorismo não se limita apenas à criação de novas empresas, mas também à capacidade de inovar dentro de organizações já estabelecidas." Aqui, o foco está na inovação contínua e na adaptação, não apenas na criação de novos negócios, mas também na transformação de processos existentes (p. 94).

Costa (2022) foca no impacto social do empreendedorismo, defendendo que o empreendedorismo não se limita apenas à criação de valor econômico, mas também deve gerar impacto social positivo. Ele argumenta que o empreendedor moderno deve ter uma visão mais holística, preocupando-se com a sustentabilidade e o bem-estar das comunidades em que opera.

Por outro lado, Santos (2023) traz uma perspectiva mais moderna, afirmando que "o empreendedorismo contemporâneo inclui um forte compromisso com a responsabilidade social e ambiental, integrando práticas sustentáveis na criação de valor económico." Esta visão sublinha a importância do impacto social e ambiental nas práticas empreendedoras, alinhando o conceito de empreendedorismo com as exigências atuais de sustentabilidade (p. 132).

Com base nessas definições, é possível perceber que o conceito de empreendedorismo evoluiu de uma visão tradicional focada apenas no lucro para uma abordagem mais abrangente e socialmente responsável. A definição de Santos (2023) é a mais alinhada com as tendências contemporâneas, pois reflete o crescente reconhecimento da importância da sustentabilidade e da responsabilidade social no mundo dos negócios. Assim, o empreendedorismo moderno não visa apenas a criação de valor económico, mas também de valor social e ambiental.

Em suma, o empreendedorismo pode ser capacidade de criar e implementar novos negócios ou inovar, a capacidade de correr risco, perseguir uma ideia explorando novos mercados em empresas já consolidadas. O empreendedorismo é também inovar, ou então, identificar um problema e trazer soluções, isto mostra claramente que um empreendedor é um gestor, é um líder, visto que, tem de ser uma pessoa de soluções.

➤ **Franquia**

A Lei de Franquia empresarial (Lei nº 8.955/1994) estabelece o seguinte:

"Franquia como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. Na mesma senda, diz a lei, o franqueador também cede o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração directa ou indirecta".

Para Ramos (2014), afirma que:

"O conceito de negócio do franchising é introduzido, operado e administrado por um terceiro autónomo, designado franqueado, a quem a organização franqueadora aprova, por meio de um contrato, a venda de determinados produtos ou serviços mantendo o uso das marcas e métodos, tecnologias, sistemas e padrões já utilizados e estipulados pela franqueadora".

▸ **Evolução do conceito de franquia.**

O conceito de franquia também evoluiu com o tempo, refletindo mudanças no ambiente empresarial globalizado e nas inovações tecnológicas.

Para Lesse (2002, cit. em Mascarenhas, Hygino & Silva), a franquia é uma parceria empresarial, onde um franqueador autoriza e disponibiliza o uso de sua marca, vende para o franqueado o seu método de trabalho, o seu produto, suas actividades, ou seja, *know-how* de operação de algum negócio que já foi aprovado e pode ser passado para terceiros com mais confiança (p.119).

A franquia é um modelo de negócio em que o proprietário de uma marca (franqueador) concede a terceiros (franqueados) o direito de usar a sua marca e modelo de negócio em troca de uma taxa inicial e royalties. Segundo Andrade (2020), "a franquia é uma estratégia de expansão empresarial que permite ao franqueador replicar seu modelo de negócios por meio de terceiros, mantendo o controlo sobre o padrão de qualidade e a gestão da marca." Este modelo

de expansão é vantajoso, pois o franqueador consegue ampliar a sua presença no mercado sem a necessidade de um grande investimento próprio, delegando parte da operação aos franqueados (p. 45).

Por sua vez, Pires (2021) define franquia como "uma forma de parceria empresarial, onde o franqueador oferece ao franqueado, além do uso da marca, suporte contínuo, como treinamentos, tecnologia e *know-how*, para garantir que este opere o negócio de forma eficaz." A colaboração entre as partes é um elemento essencial, uma vez que o sucesso do franqueado depende da manutenção dos padrões estabelecidos pelo franqueador (p. 120).

Diniz (2022) complementa que "a franquia é um sistema em que o franqueador concede a licença de uso de sua marca e de seu conhecimento operacional em troca de taxas e royalties, sendo fundamental que o franqueado siga rigidamente as diretrizes da marca." Ele destaca que a rápida expansão territorial é um dos principais benefícios do sistema de franquias, aliado à minimização de riscos para o franqueador (p. 78).

No contexto moçambicano, o sistema de franquias também está a ganhar espaço, particularmente nas áreas de comércio e serviços.

Segundo Taimo (2022), "em Moçambique, as franquias estão a emergir como uma solução para a expansão de marcas internacionais e locais, proporcionando novas oportunidades de negócios e emprego." A entrada de redes de franquias internacionais no país tem contribuído para o crescimento do sector de serviços, especialmente nas grandes cidades, como Maputo e Beira (p. 95).

Nhavene (2023) argumenta que "as franquias oferecem uma forma de os empreendedores moçambicanos aderirem a negócios já testados e estabelecidos, reduzindo assim os riscos inerentes à criação de um negócio novo." Entretanto, ele também alerta para os desafios, como a adaptação dos modelos internacionais à realidade local, incluindo questões culturais e económicas específicas (p. 143).

Com base nessas definições, conclui-se que a franquia é uma estratégia eficaz tanto para o franqueador, que amplia seu alcance, quanto para o franqueado, que beneficia de um modelo de negócios já estabelecido.

Concordo com a visão de Andrade (2020), que enfatiza a importância de manter o controlo sobre o padrão de qualidade e a gestão da marca, fatores cruciais para a preservação da identidade do negócio.

De referir que a franquia com o passar do tempo foi ganhando espaço no mundo econômico, olhando para o empreendedorismo de franquia um meio de alcance das vantagens competitivas, diminuindo custos na empresa franqueadora ao conceder a sua marca, serviços e produtos testados através da celebração de um contrato.

► **Empreendedorismo nas Franquias**

O empreendedorismo dentro do contexto de franquias apresenta características específicas, devido à relação entre franqueador e franqueado.

Segundo Pereira e Almeida (2018), o empreendedorismo em franquias envolve a adaptação de modelos de negócios preestabelecidos, permitindo ao franqueado aplicar sua criatividade e inovação dentro dos limites do modelo da franquia. Isso facilita a entrada de novos empreendedores no mercado, ao mesmo tempo que mantém a padronização dos serviços e produtos.

Lima (2020) discute que, apesar das limitações impostas pelos franqueadores, o empreendedorismo em franquias continua a ser um factor determinante para o sucesso da operação, pois o franqueado é o responsável por adaptar o negócio às particularidades do mercado local. O autor afirma que as franquias que incentivam seus franqueados a inovar dentro do modelo predefinido tendem a alcançar resultados superiores em termos de crescimento e longevidade.

Santos (2023) destaca que a importância do empreendedorismo nas franquias vai além da inovação em si. Ele argumenta que as franquias são uma plataforma de expansão rápida e eficiente, permitindo que o empreendedor adote um modelo de negócio testado e validado, o que reduz significativamente os riscos associados à criação de um novo empreendimento.

Pode-se inclinar para a visão de Santos (2023), que vê o empreendedorismo nas franquias como uma forma eficiente de minimizar riscos, ao mesmo tempo em que proporciona aos franqueados a oportunidade de inovar localmente dentro de um modelo já validado. Ao seguir um conjunto de diretrizes preestabelecidas, os franqueados beneficiam-se da segurança e do suporte contínuo oferecidos pelo franqueador, o que reduz significativamente as incertezas comuns no início de novos negócios.

Além disso, esse equilíbrio entre inovação e segurança torna o empreendedorismo nas franquias uma estratégia atractiva tanto para novos empreendedores, que encontram um

caminho mais seguro para ingressar no mercado, quanto para grandes marcas em expansão, que conseguem ampliar sua presença geográfica sem comprometer a qualidade dos seus serviços.

Para mercados emergentes, como o de Moçambique, onde os desafios econômicos e estruturais são significativos, esse modelo de negócio é especialmente relevante. Ele não só oferece aos franqueados a oportunidade de inovar adaptando o negócio às particularidades locais, como também fomenta a criação de emprego e o desenvolvimento econômico regional, conforme defendido por autores como (Santos, 2023).

► **Empreendedorismo de Franquia em Economias Emergentes**

Nas economias emergentes, o modelo de franquias tem demonstrado um papel crescente na criação de oportunidades de negócio para micro e pequenas empresas. De acordo com Ferreira (2019), as franquias apresentam uma solução viável para os desafios estruturais dessas economias, ao oferecerem um sistema de negócio padronizado e suportado por marcas já estabelecidas.

Ferreira (2019) sublinha que, em países como Moçambique, onde o ambiente empresarial enfrenta barreiras como o acesso limitado a financiamento e infraestrutura precária, o modelo de franquias pode servir como um amortecedor contra o fracasso, fornecendo suporte contínuo ao franqueado (p. 67).

Em contrapartida, Pereira e Santos (2020) argumentam que, apesar das vantagens do modelo de franquias, é necessária uma adaptação significativa às especificidades locais nas economias emergentes. O modelo de franquias, originalmente concebido para mercados desenvolvidos, pode encontrar dificuldades quando aplicado directamente em contextos menos desenvolvidos, como o de Xai-Xai. Segundo os autores, a falta de poder de compra e a limitada infraestrutura local representam desafios significativos para a implementação bem-sucedida de franquias.

Já Oliveira (2022) oferece uma perspectiva mais otimista, sugerindo que, apesar dos desafios, as franquias em economias emergentes podem alcançar um impacto positivo significativo quando ajustadas às condições locais (p. 45).

Oliveira (2022) observa que o sucesso das franquias depende de uma abordagem flexível, onde as práticas operacionais e de marketing sejam adaptadas ao contexto cultural e económico da região. O autor destaca exemplos em países africanos onde pequenas adaptações, como a

introdução de produtos locais no portfólio da franquia, resultaram em um aumento substancial do desempenho empresarial (p. 33).

No contexto de Xai-Xai, o estudo realizado sobre a empresa Higest Moçambique entre 2020 e 2022 revela a importância dessas adaptações locais. Assim como Oliveira (2022) defende, a Higest conseguiu moldar suas operações às realidades de Xai-Xai, ajustando seus produtos e serviços às preferências e necessidades do consumidor local.

Por outro lado, os desafios mencionados por Pereira e Santos (2020) também se fizeram presentes, especialmente no que diz respeito à infraestrutura limitada e à dificuldade de implementar estratégias de marketing de franquias globais em um ambiente de recursos escassos. A adaptação flexível da Higest foi importante para contornar esses obstáculos e alcançar resultados positivos.

Portanto, embora o modelo de franquia tenha um potencial considerável em economias emergentes, ele precisa ser cuidadosamente adaptado às condições locais. Como os autores discutem, o empreendedorismo de franquia pode ser uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, mas seu sucesso depende da capacidade de equilibrar as vantagens estruturais com a realidade do mercado local.

➤ **Empreendedorismo de Franquia: Um Modelo para Micro e Pequenas Empresas**

O empreendedorismo de franquia tem emergido como um modelo eficaz para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas, especialmente em contextos de economias emergentes.

De acordo com Oliveira (2021), a franquia oferece uma plataforma estruturada onde microempresários podem explorar uma marca já estabelecida, recebendo suporte contínuo em áreas como marketing, gestão e padronização de operações. Esta estrutura reduz significativamente os riscos empresariais, particularmente para empreendedores que enfrentam limitações de capital e conhecimento (p. 55).

Por outro lado, Carvalho e Silva (2019) argumentam que:

Embora a franquia ofereça vantagens competitivas, como o acesso a mercados e recursos previamente inacessíveis, ela também apresenta desafios. Os franqueados muitas vezes enfrentam restrições na autonomia de gestão, uma vez que são obrigados a seguir as diretrizes impostas pela marca-mãe. Além disso, segundo os autores, em

mercados emergentes como o de Moçambique, é necessário adaptar as estratégias de franquia para que se ajustem às realidades locais, como as infraestruturas limitadas e o baixo poder aquisitivo (p. 89).

No entanto, Lopes et al., (2021) inclina-se mais para uma análise otimista do modelo de franquia, particularmente no que diz respeito ao seu impacto em micro e pequenas empresas em mercados de crescimento rápido (p. 34).

O autor defende que, com a correta adaptação ao contexto local, as franquias podem ser um motor de desenvolvimento económico. Ele cita exemplos de sucesso em economias africanas onde as franquias não só promoveram o crescimento empresarial, mas também incentivaram a formalização de negócios e a criação de empregos (p. 34).

Comparando essas abordagens com o caso da Higest Moçambique na cidade de Xai-Xai, observa-se que a empresa conseguiu alavancar o modelo de franquia de forma bem-sucedida, ajustando suas operações ao contexto local. Tal como observado por Lopes et al., (2021), a adaptação ao ambiente de Xai-Xai, que envolve um mercado de consumo limitado e infraestruturas básicas, foi fundamental para o sucesso da franquia. A Higest conseguiu superar desafios como a escassez de capital e o acesso limitado a recursos tecnológicos, beneficiando-se da rede de suporte oferecida pela marca, o que permitiu um crescimento consistente no período entre 2020 e 2022.

Por outro lado, os desafios destacados por Carvalho e Silva (2019) também se manifestam no contexto de Xai-Xai, uma vez que a empresa Higest precisou equilibrar as exigências da marca-franqueadora com as particularidades do mercado local. Embora o modelo de franquia tenha proporcionado suporte estrutural, as limitações impostas pela marca em termos de autonomia e inovação foram um desafio constante.

Assim, pode-se concluir que, enquanto o modelo de franquia pode ser uma ferramenta poderosa para micro e pequenas empresas em contextos como o de Xai-Xai, ele requer uma adaptação cuidadosa para maximizar seus benefícios. Os autores analisados concordam que, quando bem implementado, o empreendedorismo de franquia pode impulsionar o desempenho das empresas, mas é necessário ajustar-se às especificidades locais para garantir o sucesso.

► Tipos de Inovação nas Franquias

Existem diferentes tipos de inovação aplicáveis ao contexto das franquias, sendo os mais comuns a inovação incremental e a inovação disruptiva.

➤ **Inovação Incremental**

A inovação incremental refere-se a melhorias graduais e contínuas em produtos, serviços ou processos existentes. No caso das franquias, esse tipo de inovação é frequentemente utilizado para aprimorar a eficiência operacional e melhorar a experiência do cliente sem alterar drasticamente o modelo de negócios.

Segundo Santos (2019), “a inovação incremental é uma estratégia segura para as franquias, pois permite que os franqueados façam ajustes progressivos que aumentam a eficiência e a satisfação do cliente” (p. 38). Exemplos de inovação incremental podem incluir a introdução de novas tecnologias para melhorar a gestão de estoques ou a oferta de novos sabores ou versões de produtos que já fazem parte do portfólio da franquia.

➤ **Inovação Disruptiva**

Por outro lado, a inovação disruptiva envolve mudanças radicais que alteram significativamente o mercado ou a forma como os negócios são conduzidos.

Oliveira (2020) explica que “a inovação disruptiva tem o potencial de transformar o modelo de negócios de uma franquia e, em alguns casos, até criar novos mercados” (p. 55). Franquias que adotam inovação disruptiva podem, por exemplo, revolucionar a forma como os serviços são prestados, como ocorreu com a introdução de plataformas digitais que alteraram os modelos tradicionais de venda e distribuição.

Além da inovação incremental e disruptiva, outros tipos de inovação relevantes no contexto de franquias incluem a “inovação de processos”, que foca na melhoria da eficiência e na redução de custos, e a “inovação de marketing”, que envolve o desenvolvimento de novas formas de promover e vender os produtos, como apontam Ribeiro e Carvalho (2021).

Cada tipo de inovação desempenha um papel fundamental na sustentabilidade das franquias, e a escolha da abordagem adequada depende das necessidades do mercado e da estratégia do franqueador.

➤ **Características Essenciais do Empreendedorismo de Franquia**

O empreendedorismo de franquia é reconhecido por oferecer um modelo de negócio estruturado, no qual os franqueados beneficiam-se de uma marca estabelecida, padronização de processos e suporte contínuo em áreas como marketing e gestão empresarial.

Segundo Fernandes (2020), uma das características centrais desse modelo é a padronização de operações, que permite que o franqueado siga um plano de negócio já testado e minimiza o risco associado à criação de um novo negócio. A padronização facilita a expansão das micro e pequenas empresas, proporcionando consistência na qualidade dos produtos e serviços oferecidos (p. 73).

Por outro lado, Lopes e Silva (2019) enfatizam a importância do suporte contínuo oferecido pelas franquias, que abrange desde a formação inicial até a assistência técnica e operacional ao longo do tempo (p. 98).

Esse suporte garante que o franqueado tenha as ferramentas necessárias para gerir o seu negócio de forma eficiente, mesmo em mercados desafiadores como o de Xai-Xai. No entanto, os autores também apontam que esse suporte pode vir com restrições, uma vez que os franqueados devem seguir rigorosamente as diretrizes da marca, o que pode limitar a autonomia empresarial.

Já Santos e Neumeyer (2021) foca-se na transferência de know-how como uma característica essencial das franquias. Para ele, essa transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado é crucial para o sucesso do modelo, especialmente em economias emergentes, onde a falta de expertise é uma das principais barreiras ao crescimento empresarial (p. 112).

No caso da Higest Moçambique, essa característica foi determinante para o sucesso da empresa em Xai-Xai, pois permitiu à empresa adotar práticas de gestão mais eficientes, superando as limitações locais, como a escassez de recursos tecnológicos e de formação.

Ao comparar esses autores com o estudo de caso da Higest Moçambique, observa-se que a padronização mencionada por Fernandes (2020) foi um factor essencial para o desempenho da empresa em Xai-Xai. A uniformidade nos processos ajudou a Higest a manter a qualidade de seus produtos, mesmo em um mercado pequeno e com infraestruturas limitadas.

No entanto, as restrições impostas pela padronização, como apontado por Lopes e Silva (2019), também foram um desafio, já que a empresa enfrentou dificuldades em adaptar-se às peculiaridades do mercado local, onde a flexibilidade poderia ser vantajosa.

A transferência de know-how, defendida por Santos e Neumeyer (2021), foi uma das características que mais beneficiou a Higest Moçambique, permitindo que a empresa superasse barreiras operacionais e se mantivesse competitiva em Xai-Xai. A formação contínua e o acesso

a novas práticas de gestão e tecnologia foram fundamentais para o sucesso da empresa durante o período de 2020 a 2022.

Assim, a análise inclina-se para a perspectiva de Santos e Neumeyer (2021)), que destaca a importância da transferência de conhecimento como uma característica central do empreendedorismo de franquia, especialmente em contextos com desafios estruturais significativos, como o de Xai-Xai.

2.1.2. Serviços prestados pelo franqueador

O sistema de franquias envolve essencialmente dois participantes: o franqueador e o franqueado. O franqueador é o detentor da marca ou dos direitos sobre serviços, e o franqueado é o responsável pela operação desses serviços mediante contrato, em conformidade com as diretrizes estabelecidas (Silva, 2021).

O sucesso internacional do *franchising* é frequentemente atribuído à transferência de know-how e ao apoio contínuo proporcionado por empresas já estabelecidas e bem-sucedidas no mercado. É precisamente através desses serviços que o franqueador transmite ao franqueado o conhecimento acumulado e os procedimentos necessários para a operação do negócio, o que constitui um factor importante, muitas vezes mais importante do que os aspectos financeiros envolvidos (Almeida & Costa, 2022).

Os serviços prestados pelo franqueador podem ser divididos em três fases principais (Ferreira, 2023):

- **Before opening (Antes da abertura):** Esta fase inclui o planeamento do projecto da loja, a indicação de máquinas e fornecedores, a formação inicial dos colaboradores e suporte na obtenção de financiamento.
- **Opening time (Momento da inauguração):** Durante a inauguração, o franqueador pode organizar uma campanha de marketing para promover a nova unidade e fornecer apoio com pessoal adicional durante os primeiros dias de operação.
- **After opening (Pós-abertura):** O franqueador continua a prestar serviços contínuos, como consultoria empresarial, controlo de qualidade, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, negociação com fornecedores e gestão de fundos de publicidade e promoção.

É importante observar que a eficácia desses serviços pode variar conforme o sector de atuação e o contexto cultural onde a franquia opera. Estudos recentes, como os de Silva e Pereira (2020), demonstram que o nível de suporte oferecido pelo franqueador em mercados emergentes, como o de Moçambique, pode ser diferente daquele oferecido em mercados mais maduros, exigindo abordagens adaptativas para cada contexto.

Além disso, a evolução tecnológica também tem transformado significativamente a natureza desses serviços. De acordo com Mendes et al. (2022), as tecnologias digitais têm permitido uma interação mais rápida e personalizada entre franqueador e franqueado, facilitando a resolução de problemas operacionais e o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes. Este avanço tecnológico tem demonstrado um impacto positivo tanto na eficiência da gestão das franquias quanto no relacionamento entre as partes envolvidas.

Portanto, embora a estrutura inicial proposta por autores clássicos, como Cherto (1988), ainda ofereça uma base útil, os desafios contemporâneos da franquia requerem uma abordagem mais complexa e dinâmica, que vá além das fases temporais e inclua também as dimensões estratégicas e operacionais dos serviços prestados pelo franqueador. Futuras investigações podem explorar uma visão mais holística que contemple a adaptação a novos mercados e a influência das tecnologias emergentes no desempenho das franquias (Almeida & Costa, 2022).

2.1.3. Formas de iniciar um negócio de franquias

As formas de se iniciar um negócio de franquias são classificadas de acordo com diferentes modelos, cada um com características e implicações distintas para o empreendedor.

Segundo Costa et al. (2022), iniciar um negócio de franquias pode ocorrer de três maneiras principais:

- **Franqueado:** Quando uma pessoa ou empresa adquire o direito de abrir uma unidade individual, operando sob a marca e os padrões estabelecidos pelo franqueador.
- **Master franqueado:** Quando o direito é concedido para uma determinada região ou país, com a possibilidade de abrir unidades próprias ou sub-franquear a terceiros.
- **Area developer:** Um empreendedor adquire o direito de explorar uma região ou país exclusivamente com lojas próprias.

A relação entre franqueador e franqueado é fundamental para o sucesso do sistema de franchising. Como afirmam Moura e Rodrigues (2021), o franqueador deve oferecer suporte

essencial, como treinamentos e estratégias de marketing, enquanto o franqueado deve seguir rigorosamente os padrões operacionais. Essa parceria, quando bem gerida, potencializa os resultados; no entanto, conflitos podem surgir se houver falhas na comunicação ou desalinhamento nas expectativas.

O franqueador fornece suporte essencial, incluindo treinamento, manuais operacionais e estratégias de marketing. Por outro lado, o franqueado deve seguir os padrões operacionais estabelecidos e zelar pela qualidade da marca (Padilha et al., 2010). Essa dinâmica cria uma interdependência que pode ser tanto uma força quanto uma fraqueza; conflitos podem surgir se não houver comunicação eficaz e alinhamento nas expectativas.

Em relação à natureza dessa parceria, Ribeiro e Silva (2020) destacam que o franqueador é responsável por formatar e conceder a franquia, enquanto o franqueado, uma pessoa física ou jurídica, investe em um negócio que seguirá os padrões estabelecidos pelo franqueador. Isso significa que o franqueado opera de forma independente, mas sempre sob o acompanhamento e supervisão do franqueador.

Portanto, escolher o modelo de franquia adequado requer uma análise detalhada das capacidades e recursos do empreendedor, bem como das condições do mercado local (Gonçalves & Almeida, 2023).

De realçar que ao se referir à parceria, Cherto (1988), diz que o franqueador é a empresa detentora da marca, que formata, idealiza e concede a franquia do negócio ao franqueado, que é uma pessoa física ou jurídica disposta a aderir à rede de franquia. Portanto, no sistema de franquia, o franqueado investe recursos em seu próprio negócio, que será operado com a marca do Franqueador, de acordo com os padrões estabelecidos e supervisionados por ele.

2.1.4. Modelos de Franquia

No que diz respeito aos modelos de Franquias, segundo Chiavenato (2005, cit. em Mascarenhas, Hygino & Silva), pode-se encontrar outros três tipos de franquia, conforme o estágio de desenvolvimento da operação:

1. **Na franquia de primeira geração**, o franqueador disponibiliza ao franqueado uma autorização ou licença para uso de sua marca, produtos ou determinados serviços, suporte e orientação, um manual ou treinamento simples e sem transferência de tecnologia para a funcionalidade administrativa do negócio, além de não proporcionar nenhum suporte

operacional financeiro administrativo, mercadológico e a exclusividade na distribuição dos produtos ou serviços de sua marca.

2. **A franquia de segunda geração**, se assemelha à franquia de primeira geração com um diferencial de que a rede de lojas com a marca do franqueador é usada exclusivamente como meio para distribuição de produtos e serviços.
3. **A franquia de terceira geração**, é um tipo de franquia modernizado, também conhecida como franquia de formato de negócio ou de negócio formatado, onde o franqueador favorece aos empreendedores franqueados condições básicas de implantação, operação e administração do negócio, ainda que sejam leigos no ramo de atividade. No terceiro formato de franquia, diferentemente dos tipos citados anteriormente, o franqueador fornece ao franqueado toda a tecnologia que desenvolveu na prática, totalmente ordenada e sistematizada conforme o projeto do negócio que o franqueado irá instalar e operar.

Entre os vários modelos de franquia, o mais adequado para pequenas empresas é a franquia de segunda geração, pois oferece maior flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades locais, o que é essencial para o sucesso de pequenas empresas em mercados diversos e dinâmicos. A salientar que a Higest Moçambique usa este modelo.

Para Lima, Luna e de Sousa, (2012), existe classificação de acordo com a especificidade e abrangência de recursos oferecidos e disponibilizados pelo franqueador, isso poderá ser fundamental para o foco da organização, bem como para o desenvolvimento da mesma, onde o franqueador decidirá quais os recursos ele ofertará de acordo com a necessidade do negócio (p. 100).

Tabela 1: Modelos de franquia

Modelo de Franquia	Características	Vantagens	Obra
Modalidades de Negócio	- Envolve a transferência de métodos de operação, produtos e marca. - Franqueador fornece suporte contínuo.	Redução de riscos associados ao empreendedorismo, padronização de processos, e suporte contínuo	Foster (1995)
Modalidade de Atuação Geográfica	- Franquias são estabelecidas em áreas geográficas específicas, permitindo expansão controlada e segmentação de mercado.	Alcance de novos mercados com baixo investimento e aumento da presença da marca.	Foster (1995)
Modalidade de Remuneração	- Baseada em taxas fixas, royalties, ou uma combinação dos dois. - O franqueado paga pelo uso da marca e suporte.	Geração de receita contínua para o franqueador, incentivo para o franqueado melhorar o desempenho.	Foster (1995)
Franquia de Primeira Geração	- Foco na padronização e controle rigoroso dos processos. - Franqueados têm pouca autonomia, seguindo regras estritas.	Garantia de consistência e qualidade do produto/serviço.	Chiavenato (2005)
Franquia de Segunda Geração	- Introduz inovações tecnológicas e melhorias nos processos. - Franqueados têm mais liberdade para adaptar às necessidades locais.	Maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças de mercado.	Chiavenato (2005)
Franquia de Terceira geração	- Envolvimento significativo do franqueado no desenvolvimento da marca. - Uso intensivo de tecnologia e práticas de gestão moderna.	Aumento do valor agregado, inovação contínua, e maior colaboração entre franqueador e franqueado.	Chiavenato (2005)

Fonte: Elaboração própria, 2024

As características do sistema de franquia, como a padronização e o contrato formal entre franqueador e franqueado, garantem que a operação seja consistente e alinhada com os padrões da marca. Além disso, as diversas vantagens, como o fortalecimento da marca, o suporte

contínuo, o acesso a crédito facilitado e o treinamento oferecido pelo franqueador, tornam o franchising uma alternativa atraente para empreendedores moçambicanos que buscam segurança e suporte para iniciar ou expandir seus negócios.

2.1.5. Estratégia de empreendedorismo de franquias e seu contributo

Kotler e Armstrong (2017) argumentam que “a personalização das estratégias de marketing é essencial para atender às necessidades dos consumidores locais e ganhar vantagem competitiva” (p.389).

O treinamento e a capacitação empreendedora dos franqueados são elementos-chave para a implementação bem-sucedida das estratégias de empreendedorismo.

O empreendedorismo em franquias têm se destacado como um componente vital para o sucesso e o crescimento dessas operações, facilitando a inovação e a adaptação em mercados competitivos. Segundo Leite e Silva (2021), "as franquias proporcionam um ambiente estruturado, onde o empreendedorismo é essencial para o desenvolvimento contínuo e para a criação de valor" (p. 89). Esse modelo de negócios permite que empreendedores utilizem uma estrutura já estabelecida, reduzindo o risco inerente às novas empresas e aumentando as chances de sucesso.

Recentemente, Santos et al. (2022) salientam que a implementação de estratégias empreendedoras nas franquias é crucial para a competitividade. Eles argumentam que a inovação dentro do modelo de franquias não só diferencia a marca, como também proporciona adaptabilidade frente às mudanças de mercado (Santos et al., 2022, p. 67).

Além disso, estudos como o de Silva e Andrade (2023) destacam a importância da formação dos franqueados, apontando que "um treinamento eficaz é fundamental para alinhar as operações locais com as diretrizes estratégicas da franquia, garantindo a consistência na entrega de valor" (p. 112).

Neste contexto, a inovação contínua e a capacidade de adaptação, conforme observado por Oliveira e Costa (2023), desempenham papéis cruciais na sustentabilidade a longo prazo das franquias. As estratégias empreendedoras tornam-se, assim, instrumentos de resiliência e crescimento, ao promoverem a competitividade num ambiente de negócios em constante

O empreendedorismo de franquia tem emergido como uma das estratégias mais eficazes para o desenvolvimento económico e social em diversos países, incluindo Moçambique. Este modelo

de negócios, caracterizado pela replicação de um conceito empresarial bem-sucedido por meio de franqueados independentes, oferece uma estrutura que combina a independência do empreendedorismo com o suporte e a segurança de um negócio estabelecido.

➤ **Contribuição económica das franquias**

Além dos benefícios individuais para os franqueados, as franquias também desempenham um papel importante na economia local. De acordo com dados da Oxford Economics, os negócios franqueados geram 2,3 vezes mais empregos do que empresas não-franqueadas de tamanho semelhante e produzem 1,8 vezes mais receita tributável (Oneupweb, 2023).

Além de ajudar empreendedores individuais a terem sucesso, as franquias desempenham um papel vital na economia moçambicana. A franquia tem ajudado a gerar empregos, especialmente entre os jovens, que enfrentam altas taxas de desemprego no país. Redes de franquias como *KFC*, *Pizza Hut* e *Galp* têm criado inúmeras oportunidades de trabalho, contribuindo para a redução do desemprego urbano.

Um exemplo marcante é a franquia *Premier Auto Services*, especializada em serviços automotivos, que tem contribuído significativamente para a economia local. Além de gerar empregos directos, essas franquias têm fomentado o desenvolvimento de fornecedores locais, criando um impacto positivo em cadeias de valor associadas.

Além disso, as franquias em Moçambique contribuem para o aumento da arrecadação tributária, pois operam com um nível mais alto de formalidade do que muitos negócios independentes. Isso é particularmente importante em um país onde a informalidade ainda é predominante no sector de micro e pequenas empresas. O modelo de franquia obriga os franqueados a se registar formalmente, o que contribui para uma maior arrecadação de impostos e para o fortalecimento da economia local.

Isso indica que as franquias não apenas ajudam os empresários individuais a prosperar, mas também contribuem significativamente para a economia local ao criar empregos e aumentar a arrecadação tributária.

2.1.6. Impactos positivos e desafios no desempenho das micro e pequenas empresas

➤ **Factores que influenciam o desempenho**

A pesquisa sobre a sobrevivência das franquias revela que diversos factores internos e externos influenciam o desempenho das micro e pequenas empresas franqueadas. Um estudo sistemático realizado por Abd Aziz e Schröder (2023) identificou elementos como a competência gerencial, a relação entre franqueador e franqueado, e os recursos disponíveis como determinantes cruciais para a sobrevivência e sucesso das franquias. A relação entre franqueador e franqueado é particularmente significativa; uma comunicação eficaz e um suporte adequado do franqueador podem aumentar a satisfação do franqueado e, conseqüentemente seu desempenho (Abd Aziz & Schröder, 2023).

Os factores que influenciam o desempenho de uma franquia em Moçambique são semelhantes aos observados em outros países, mas com nuances locais específicas. A competência gerencial do franqueado continua a ser um factor crítico. Em Moçambique, muitos franqueados estão entrando pela primeira vez no mundo dos negócios, e a falta de experiência pode ser um desafio. No entanto, redes como o KFC Moçambique oferecem treinamentos rigorosos que ajudam a superar essa barreira, preparando os franqueados para administrar suas unidades com eficiência.

Outro factor importante é a relação entre franqueador e franqueado. Em Moçambique, onde as distâncias geográficas podem dificultar a comunicação constante, a relação de confiança entre franqueado e franqueador é essencial. Franquias internacionais que desejam expandir no país precisam adaptar seus modelos para as realidades locais, como a infra-estrutura limitada e a flutuação cambial. Por exemplo, a rede Galp Energia, através de suas franquias de estações de serviço, estabeleceu uma relação próxima com seus franqueados, fornecendo suporte logístico e operacional, crucial para o bom funcionamento em áreas remotas.

➤ **Desafios**

Apesar dos benefícios associados ao franchising, existem desafios que precisam ser considerados. A dependência do franqueador pode limitar a autonomia do franqueado e levar a conflitos se não houver uma gestão adequada da relação (Padilha et al., 2010). Além disso, o sucesso no franchising não é garantido; as taxas de falência ainda podem ser altas em algumas franquadoras menos estabelecidas ou mal geridas (Oneupweb, 2023).

Outro desafio é a dependência de franqueadores internacionais. A operação de franquias globais em Moçambique significa que os franqueados locais precisam seguir rigidamente os padrões globais, o que pode limitar a adaptação a realidades locais. Por exemplo, alguns

franqueados do KFC relataram dificuldades em ajustar o cardápio para atender ao gosto dos consumidores locais, devido às exigências corporativas globais. Além disso, a flutuação cambial e a instabilidade económica podem impactar negativamente a lucratividade dos franqueados, uma vez que muitos produtos e insumos são importados e pagos em moeda estrangeira.

A falta de acesso a financiamento continua a ser um desafio para muitos empreendedores moçambicanos que desejam abrir franquias. O custo inicial de aquisição de uma franquia muitas vezes é proibitivo, e as opções de crédito bancário são limitadas, especialmente para pequenos empresários que não possuem um histórico de crédito sólido.

Em suma, o franchising representa uma estratégia poderosa para impulsionar o desempenho das micro e pequenas empresas. A literatura destaca tanto os benefícios económicos quanto os desafios associados a esse modelo de negócio. Para maximizar o potencial do franchising, é essencial que os empreendedores busquem entender as dinâmicas da relação franqueador-franqueado e adotem práticas de gestão eficazes.

Em Moçambique, o franchising tem se mostrado uma ferramenta eficaz para impulsionar o desempenho das micro e pequenas empresas, oferecendo a possibilidade de crescimento rápido e acesso a mercados estabelecidos. No entanto, para que as franquias alcancem o sucesso no contexto moçambicano, é fundamental que tanto franqueados quanto franqueadores entendam as particularidades do mercado local e trabalhem juntos para superar desafios relacionados à infra-estrutura, logística e adaptação de produtos e serviços.

2.1.7. Competitividade e sustentabilidade em modelos de franquias

➤ Teorias sobre competitividade em franquias

A competitividade no contexto das franquias é um tema amplamente discutido na literatura, especialmente devido ao desafio de equilibrar a padronização exigida pelo franqueador e a necessidade de inovação para competir em mercados locais. Segundo Cardoso e Pinto (2018), a competitividade em franquias é determinada por fatores como a capacidade de adaptação local, a qualidade do suporte oferecido pelo franqueador e a eficiência das operações do franqueado. Os autores argumentam que “o suporte contínuo do franqueador, aliado à flexibilidade do franqueado para inovar dentro dos limites do modelo de negócios, cria uma vantagem competitiva significativa no mercado” (p. 42).

No entanto, uma perspectiva mais recente, proposta por Souza e Lima (2020), enfatiza o papel da diferenciação como um dos principais motores de competitividade em franquias. Eles afirmam que “franquias que conseguem oferecer produtos ou serviços diferenciados e adaptados ao mercado local têm maior probabilidade de alcançar uma vantagem competitiva sustentável” (p. 68). Isso implica que, além da padronização, a capacidade de personalizar a oferta de produtos e serviços de acordo com as preferências regionais é um fator essencial para o sucesso de uma franquia.

Além disso, Cunha (2021) destaca o papel das tecnologias emergentes na competitividade das franquias, sugerindo que o uso de plataformas digitais e novas ferramentas de gestão pode aumentar a eficiência operacional e melhorar a experiência do cliente. O autor observa que "as franquias que adotam inovações tecnológicas tendem a se destacar no mercado, pois conseguem otimizar suas operações e oferecer uma experiência de compra mais ágil e personalizada" (p. 33).

Essas teorias sugerem que a competitividade em modelos de franquia depende de uma combinação de suporte operacional, diferenciação de mercado e inovação tecnológica, permitindo que as franquias se adaptem rapidamente às demandas do mercado e mantenham uma vantagem sobre os concorrentes.

➤ **A Sustentabilidade das Franquias em Microempresas**

A sustentabilidade das franquias em microempresas é um tema amplamente discutido, especialmente em economias emergentes, onde esses modelos de negócios podem representar uma solução para a falta de oportunidades de crescimento independente. Segundo Lima e Borges (2021), a sustentabilidade de uma franquia depende de factores como o suporte contínuo oferecido pelo franqueador, a capacidade de adaptação ao mercado local e a gestão eficiente dos recursos financeiros. (p. 38), No contexto de Xai-Xai, onde o mercado é caracterizado por um poder de compra limitado e desafios econômicos regionais, essas variáveis tornam-se ainda mais importante para garantir a viabilidade a longo prazo das microempresas.

Bitti (2012) oferece uma análise mais crítica, sublinhando que, embora o modelo de franquia seja uma via eficaz para o desenvolvimento de microempresas, ele pode gerar pressões financeiras excessivas, especialmente em contextos de baixa rentabilidade inicial. Eles destacam que, em mercados emergentes, as microempresas enfrentam dificuldades adicionais ao tentarem manter a conformidade com os padrões estabelecidos pelos franqueadores, o que pode comprometer a sustentabilidade do negócio (p. 76).

No caso de Xai-Xai, a implementação do modelo de franquia na Higest Moçambique encontrou dificuldades precisamente por causa da necessidade de adequação às exigências da marca, sem que o mercado local oferecesse uma base sólida para sustentar essas obrigações.

No entanto, Oliveira (2021) argumenta que a sustentabilidade das franquias em microempresas está ligada à flexibilidade do modelo de negócios e à capacidade de inovação dos franqueados. Ele defende que, em contextos como Xai-Xai, onde as condições socioeconômicas são desafiadoras, a chave para a sustentabilidade reside na adaptação das operações e na oferta de produtos que atendam às necessidades específicas da população local (p. 92).

A análise de Oliveira (2021) é particularmente relevante no caso da Higest Moçambique, que, ao adaptar-se às preferências dos consumidores locais, conseguiu manter-se competitiva e financeiramente estável, apesar dos desafios apresentados pela economia local.

Ao comparar essas perspectivas, a visão de Oliveira (2021) parece ser a mais aplicável ao contexto de Xai-Xai, pois enfatiza a importância da adaptação e inovação para garantir a sustentabilidade das franquias em microempresas. Embora Lima e Borges (2021) reconheça a importância do suporte do franqueador e da gestão eficiente, a sua abordagem pode ser limitada ao não considerar os desafios específicos das economias emergentes.

Já Silva e Gonçalves (2020) sublinham as pressões financeiras, mas oferecem uma visão mais restrita, sem explorar soluções inovadoras. No entanto, Oliveira (2021) oferece uma análise mais equilibrada e aplicável, destacando que o sucesso das microempresas em modelos de franquia está intimamente ligado à flexibilidade e à adaptação local, como observado no caso da Higest Moçambique em Xai-Xai.

➤ **Sustentabilidade e estratégias de longo prazo**

A sustentabilidade também é uma preocupação central nos modelos de franquia, uma vez que o sucesso a longo prazo exige mais do que simplesmente manter operações lucrativas. Oliveira e Mendes (2019) defendem que “a sustentabilidade nas franquias envolve a implementação de práticas que garantam o crescimento contínuo sem comprometer os recursos e a capacidade de inovação” (p. 59). Isso inclui tanto a sustentabilidade econômica, garantindo que o modelo de negócios continue a gerar lucro ao longo do tempo, quanto a sustentabilidade ambiental, que está se tornando cada vez mais importante para consumidores e investidores.

De um lado, a sustentabilidade económica é o alicerce de qualquer negócio de longo prazo. No contexto das franquias, garantir a viabilidade económica envolve desenvolver um modelo de negócios que seja lucrativo ao longo do tempo, sem comprometer os recursos essenciais para a operação. Isso inclui práticas como o controle rigoroso de custos, a padronização de processos para maximizar a eficiência, e a implementação de inovações tecnológicas que aumentem a competitividade.

Um exemplo claro disso é o uso de ferramentas digitais e automação nas operações de franquias. Franquias de alimentos e bebidas, como KFC e McDonald's, têm investido em sistemas automatizados de pedidos, que reduzem custos operacionais e melhoram a eficiência. Essa abordagem não apenas aumenta a margem de lucro a curto prazo, mas também fortalece a posição da franquia no longo prazo, permitindo que ela se mantenha competitiva em mercados em constante transformação.

No contexto de estratégias de longo prazo, Ribeiro (2020) destaca que a capacidade de uma franquia de se adaptar às mudanças do mercado e de incorporar práticas sustentáveis em suas operações é crucial para a sua longevidade. Ele argumenta que “as franquias que priorizam a sustentabilidade, não apenas no aspecto ambiental, mas também em práticas sociais e de governança, tendem a ter uma presença mais resiliente e duradoura no mercado” (p. 74).

Um exemplo claro dessa abordagem é o movimento de adoção de práticas verdes nas franquias, que inclui a utilização de materiais recicláveis, a redução de desperdícios e o desenvolvimento de produtos ecologicamente correctos. Ferreira et al., (2021) apontam que “as franquias que adoptam práticas ambientais sustentáveis ganham não apenas em reputação, mas também em eficiência, uma vez que muitas dessas práticas levam à redução de custos operacionais” (p. 45).

Em outras palavras pode se dizer que, em um ambiente de negócios em rápida transformação, como o que estamos observando globalmente, a adaptação às novas demandas dos consumidores, às mudanças tecnológicas e às novas regulamentações é um factor essencial para a sobrevivência de qualquer franquia.

O conceito de adaptação é especialmente relevante em Moçambique, onde o ambiente económico pode ser volátil, e as infra-estruturas podem apresentar desafios únicos. Franquias internacionais que entram no mercado moçambicano precisam adaptar seus modelos de negócios às realidades locais. Por exemplo, franquias no sector de *fast food* podem enfrentar

desafios logísticos relacionados ao abastecimento de ingredientes ou à disponibilidade de energia eléctrica estável. Essas franquias precisam inovar em suas operações para garantir a continuidade do negócio, seja por meio de soluções logísticas criativas ou da utilização de tecnologias sustentáveis, como sistemas de energia solar.

A adopção de práticas sustentáveis não é apenas uma questão de responsabilidade social e ambiental; ela também traz benefícios tangíveis a longo prazo para as franquias. Empresas que se comprometem com a sustentabilidade tendem a ter maior resiliência em tempos de crise e uma imagem de marca mais positiva. Além disso, práticas sustentáveis, como a eficiência energética e a redução de desperdícios, muitas vezes resultam em economias significativas de custos operacionais.

Em suma, a sustentabilidade, nas suas múltiplas dimensões — económica, ambiental, social e de governança é uma componente essencial das estratégias de longo prazo para as franquias. À medida que as expectativas dos consumidores e dos investidores continuam a evoluir em direcção as práticas mais responsáveis, as franquias que adoptarem uma abordagem integrada de sustentabilidade estarão melhor posicionadas para prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico. Como discutido por Ribeiro (2020), “uma visão integrada de sustentabilidade oferece uma estratégia robusta para garantir que as franquias não apenas sobrevivam, mas prosperem em um ambiente de negócios em constante mudança” (p. 74).

2.1.8. Características e vantagens de franquia

O sistema de franquia se distingue por diversas características únicas que o tornam uma opção atractiva para empreendedores, especialmente para micro e pequenas empresas. Entre essas características, a padronização é um dos elementos centrais.

Segundo Lepre, do Nascimento e Nunes (2017), a padronização é formalizada por meio de um contrato entre o franqueador e o franqueado, garantindo que o franqueado siga rigorosamente o modelo de negócio original. Esse contrato estabelece um conjunto de normas que visam manter a integridade da marca e assegurar que os produtos e serviços oferecidos tenham a mesma qualidade, independentemente da localização da franquia (p. 247).

Essa padronização é essencial não apenas para a imagem da empresa, mas também para garantir a confiança do consumidor. Ao saber que determinado produto ou serviço de uma

franquia mantém o mesmo padrão de qualidade em diferentes pontos de venda, o cliente cria uma expectativa positiva e confiável em relação à marca.

Segundo Lepre et al., (2017), existem diversas vantagens em se adquirir um sistema de franquia. Entre as vantagens principais estão: o fortalecimento da marca e a publicidade, treinamento proporcionado pelo franqueador, a rápida expansão a baixo custo, a facilidade de crédito, o suporte constante do franqueador e a maior aceitação no mercado, que serão detalhadas nos próximos parágrafos (p. 253).

A seguir, uma tabela comparativa dos modelos de franquia com base nas ideias dos autores mencionados.

2.1.9. Contributo do empreendedorismo de franquia da empresa

A teoria subjacente ao empreendedorismo de franquia destaca-se como uma solução estratégica para enfrentar desafios empresariais em mercados emergentes, proporcionando acesso a um modelo de negócio já testado, além de oferecer suporte contínuo aos franqueados.

O empreendedorismo, conforme Schumpeter (1988), não é apenas a criação de novas empresas, mas envolve a inovação que conduz à transformação de recursos e processos estabelecidos em novos negócios de sucesso. No caso das franquias, o papel do empreendedor é maximizar o uso de um modelo já consolidado, adaptando-o ao contexto local sem comprometer a padronização exigida pelo franqueador.

De acordo com Pereira e Almeida (2018), as franquias facilitam a entrada de novos empreendedores no mercado, mantendo a padronização dos serviços e produtos oferecidos. No entanto, a inovação local, dentro das limitações do modelo, continua a ser essencial para o sucesso a longo prazo. Isso é particularmente relevante no caso de mercados desafiadores, como o de Moçambique, onde as limitações de infraestruturas e o baixo poder de compra exigem adaptações significativas.

A aplicação dessas ideias ao contexto da empresa Higest Moçambique ilustra a capacidade da franquia de superar desafios locais. A capacidade da Higest de adaptar suas operações às realidades de Xai-Xai demonstra a importância da flexibilidade dentro do quadro rígido do modelo de franquia, conforme sugerido por Cunha (2021). O suporte contínuo fornecido pela franqueadora também foi essencial para garantir o sucesso operacional da Higest.

Souza e Lima (2020) argumentam que, além da padronização, a diferenciação da oferta de produtos e serviços conforme as necessidades regionais é um factor essencial para a competitividade das franquias. No entanto, conforme enfatizado na crítica, é necessário delinear claramente as teorias que sustentam a relação entre a estrutura da franquia e a adaptação local, o que será feito abordando os principais desafios de competitividade e estratégias de adaptação.

2.2. Revisão da literatura focalizada

Nesta sessão iremos trazer estudos feitos no país (Moçambique) sobre empreendedorismo franquia, ou estudos similares que possam agregar valor a tema.

Das buscas feitas na literatura moçambicana, foi identificado um trabalho de dissertação de mestrado em Gestão pela Universidade Aberta de Vânia Raquel Raimundo Ramos (2014) intitulado “A satisfação do Cliente: caso de *Franchising de fast-food* King Pie na Cidade de Maputo”, do qual pode ser extrair as seguintes conclusões:

A pesquisa aponta para a necessidade do King Pie, em Maputo, prestar mais atenção a satisfação dos clientes, sobretudo no que toca a receptividade para atender as reclamações. O King Pie é uma cadeia sul-africana de fast-food, que em Moçambique opera em regime de franchising, estando presente no mercado local desde o ano de 2004 e o estudo relata crescimento no mercado moçambicano, do mesmo notório quatro (4) estabelecimentos localizados na Cidade de Maputo com dois (2) investidores no país que detêm o direito de uso da marca.

2.2.1. Classificação das empresas em Moçambique

Em Moçambique, a legislação comercial não foge ao que é considerado noutros países, porém, traz algumas modificações, que podem ser resumidas da seguinte maneira.

Tabela 2: Classificação quanto à dimensão em Moçambique.

Categoria	N.º de trabalhadores	Volume de negócio anual (Meticais/Dólares)
Micro	1 a 4	Até 1.200.000 Até US\$20.640
Pequena	5 a 49	1200.000 a 14.700.000 US\$20.640 a US\$252.840
Média	50 a 99	17.700.000 a 29.900.000 US\$252.840 a US\$514.280

Fonte: Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (Decreto n.º 44/2011, de 21 de Setembro).

De acordo com a tabela, pode-se perceber que os elementos fundamentais considerados na classificação das empresas quanto à sua dimensão na realidade moçambicana são o volume de negócios e o número de trabalhadores.

Além disso, uma PME não pode ter mais de 25% de participações detidas por uma grande empresa ou pelo Estado. O elemento volume de negócio é extremamente determinante, sendo muito importante para as actividades da Instituição que zela pelas Pequenas e Médias empresas em Moçambique, o Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME).

2.3. Aplicação do Modelo de Franquia na Higest Moçambique

O modelo de franquias tem sido amplamente aplicado em mercados emergentes como o de Moçambique, e o caso da Higest Moçambique na cidade de Xai-Xai destaca-se como um exemplo de adaptação e resiliência empresarial.

De acordo com Ferreira (2018), a implementação de um modelo de franquias bem-sucedido em mercados locais exige uma adaptação cuidadosa às necessidades específicas do mercado e uma gestão eficiente das operações locais. A Higest Moçambique seguiu essa abordagem, ajustando suas operações e oferta de produtos para se alinhar ao contexto socioeconómico de Xai-Xai, o que permitiu que a empresa mantivesse uma posição competitiva, apesar dos desafios económicos regionais (p. 56).

Para Morris, Santos e Neumeyer (2020), “o sucesso do modelo de franquias depende da simbiose entre a marca global e a autonomia operacional do franqueado” (p. 78).

No caso da Higest Moçambique, a empresa teve de equilibrar as diretrizes estabelecidas pela marca-mãe e as exigências do mercado local, onde o poder de compra é limitado e a demanda por produtos varia significativamente. Esse equilíbrio entre as expectativas globais e as necessidades locais foi essencial para que a Higest conseguisse manter a competitividade no mercado de Xai-Xai durante o período de 2020 a 2022, ao mesmo tempo em que continuava a expandir suas operações regionais.

Por outro lado, Almeida (2022) “ênfatiza a importância da inovação contínua no modelo de franquias para garantir a sustentabilidade em mercados emergentes” (p. 103).

No caso da Higest Moçambique, a empresa conseguiu inovar ao adaptar seu portfólio de produtos às preferências locais e ao introduzir práticas de marketing específicas para a região de Xai-Xai, o que ajudou a atrair um público diversificado e a criar uma conexão mais forte

com a comunidade. A capacidade da Higest de inovar, ao mesmo tempo em que seguia o modelo de franquia global, foi crucial para enfrentar as flutuações econômicas e manter uma presença estável na cidade.

Ao analisar as três perspectivas, a visão de Almeida (2022) oferece uma abordagem mais ampla e estratégica, pois destaca o papel da inovação na adaptação do modelo de franquia em mercados emergentes como Xai-Xai. Embora Ferreira (2018) e Morris et al., (2020) enfatizem a importância da adaptação local e da gestão do equilíbrio entre a marca global e as operações locais, Almeida (2022) vai além, apontando a inovação como um fator essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. No contexto da Higest Moçambique, a inovação foi fundamental para enfrentar os desafios específicos de Xai-Xai, como o baixo poder de compra e a demanda flutuante.

2.4. Revisão da literatura empírica

Nesta secção fez-se um levantamento dos estudos empíricos realizados em outros países relacionados ao presente tema.

Mascarenhas, Hygino & Silva (2015), desenvolveram um estudo intitulado “Empreendendo em *franchising*: uma análise das principais vantagens e desvantagens” onde se pode extrair as seguintes conclusões:

No Brasil, o acompanhamento do empreendedorismo passou a ser sistematizado a partir de 1990 em razão da atuação do SEBRAE. O que define o perfil deste segmento é a participação de indivíduos com habilidade, criatividade e visão de oportunidade, sem desconsiderar a força de vontade e fé para alcançar seus objetivos. Muitas vezes, essas características não vêm associadas a uma percepção clara dos riscos que podem correr e, por consequência, uma avaliação adequada da possibilidade de sucesso, pode não ser realizada pelo candidato a empreendedor (Mascarenhas et al.,2015).

A globalização econômica proporcionou o aumento da concorrência varejista no Brasil que se adapta e busca encontrar o desenvolvimento de cada região. O empreendedorismo proporciona a criação de novos empregos e produz riqueza para o país acelerando o desenvolvimento econômico. Uma estratégia empreendedora de entrada no mercado utilizada por muitos empresários é a franquia, fazendo uso de marcas e patentes de produtos ou serviços licenciados e respeitados no mercado.

O objecto de estudo foi uma Franquia X, voltada para o segmento infantil, onde realizou-se uma pesquisa qualitativa com a franqueada, mostrando as vantagens e desvantagens de se abrir uma franquia e como é essencial a relação do franqueado com o franqueador para o alcance do sucesso.

Olhando para o objetivo geral do autor desse trabalho, analisar quais os desafios enfrentados por um empreendedor que opta por trabalhar neste ramo empresarial, ao longo do desenvolvimento do negócio e na gestão dos aspectos contratuais de um franqueado. Pode-se observar que o maior desafio enfrentado por um franqueado é a restrição à inovação e criatividade, pois nem sempre possuem domínio sobre o seu negócio limitando-se apenas aos padrões estabelecidos no contrato. Porém, é possível ver como o empreendedor que passa a se chamar franqueado se sente seguro na abertura do negócio, devido ao acesso que tem ao histórico da empresa.

Pazetto & Beuren (2018) fizeram um estudo, motivados pelo crescente interesse e expansão do franchising no Brasil, cujo objectivo foi investigar o desempenho e a satisfação de empresas franqueadas, do ponto de vista do franqueado e foi realizada uma pesquisa de levantamento com os gestores de 22 empresas franqueadas.

Entre outros aspectos, os resultados da pesquisa revelaram que o desempenho do ano é considerado bom, dentro do esperado, e que a maioria dos participantes da pesquisa está satisfeita com sua franquia. E que o desempenho apresenta relação positiva e significativa com algumas características do perfil dos franqueados.

A pesquisa realizada por meio de um estudo de campo, ex-post facto e transversal, revela que as pequenas e microempresas têm importante papel no contexto econômico brasileiro, contudo, esses empreendimentos possuem altas taxas de mortalidade, ocasionadas por fatores externos e internos. Nesse contexto, o franchising é uma alternativa que visa melhorar as chances de sobrevivência desses negócios por meio da oferta de um negócio formatado e pré-testado. Entretanto, essa forma de empreendimento também está sujeita ao fracasso (Machado & Espinha, 2010).

O presente estudo objetivou explorar fatores de fracasso de unidades franqueadas. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística do tipo bola de neve. A coleta de dados foi realizada mediante o auxílio de um questionário estruturado. Foram obtidos dados de 39 Ex

franqueados que encerraram suas franquias entre 2000 e 2004. Os dados foram analisados por meio dos testes não paramétricos de Spearman e Kendall Tau.

Concluiu-se que não existe um fator determinante para o encerramento do negócio, e sim um conjunto de fatores entremeados que contribuem para o fracasso de uma franquia. Entre esses fatores, destacam-se aspectos financeiros e aspectos peculiares ao franchising. Ao contrário do esperado, a falta de experiência gerencial ou setorial também é um fator crítico para o encerramento da franquia, assim como ocorre em empreendimentos independentes.

Um outro estudo conduzido por Almeida e Silva (2020) investigou como a adoção de estratégias de marketing digital em redes de franquias ajudou a expandir a base de clientes e aumentar o engajamento. A pesquisa mostrou que, ao integrar ferramentas digitais como redes sociais e plataformas de e-commerce, as franquias conseguiram atingir novos mercados sem comprometer a identidade da marca. "A implementação de estratégias digitais não só aumentou a visibilidade das franquias, mas também permitiu uma personalização que melhor atendeu às necessidades do consumidor" (Almeida & Silva, 2020, p. 45).

O estudo de Lima e Borges (2021) focou na introdução de práticas sustentáveis nas franquias. O estudo evidenciou que a inovação na forma de práticas verdes e sustentáveis tem sido um diferencial competitivo para várias redes de franquias, especialmente em setores como alimentação e varejo. "Franquias que implementam práticas sustentáveis frequentemente atraem consumidores conscientes e constroem uma reputação de responsabilidade social, o que tem se mostrado crucial para o sucesso a longo prazo" (Lima & Borges, 2021, p. 63).

Esses estudos mostram que a inovação pode ser implementada de várias maneiras nas franquias, seja através de estratégias de marketing digital, práticas sustentáveis ou inovações tecnológicas. No entanto, a eficácia dessas implementações depende de fatores como o suporte do franqueador, o alinhamento com a identidade da marca e a capacidade de adaptação local.

2.4.1. Classificação das empresas quanto à dimensão

Dentre os vários critérios de classificação das empresas, para esta pesquisa é importante abordar o que classifica as empresas de acordo com a sua dimensão, sendo importante referir que não existe uma regra rigorosa e uniforme aplicável no mundo para esta classificação, dependendo da legislação de cada país, e neste caso analisa-se a legislação comercial de Angola, que dentro deste critério leva em consideração aspectos como o valor das vendas anuais, o número de trabalhadores e o volume do capital.

- i. Significa que uma empresa só pode ser classificada quanto à dimensão após análise conjunta de vários indicadores, tais como: Volume de negócio;
- ii. Activo líquido, ou seja, capital activo; Número de trabalhadores;
- iii. Valor Acrescentado Bruto.

Nesse âmbito, no que diz respeito à dimensão, as empresas podem ser:

- ✓ Micro empresas: as que empregam até 10 trabalhadores;
- ✓ Pequenas empresas: as que empregam mais de 10 e menos de 250 trabalhadores;
- ✓ Médias empresas: as que possuem ao serviço entre 250 a 500 trabalhadores;
- ✓ Grandes empresas: as empregam mais de 500 trabalhadores.

A nível internacional, os elementos de classificação da empresa quanto ao critério da dimensão podem ser resumidos na seguinte figura:

Tabela 3: Classificação da empresa quanto à dimensão

País	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Austrália		1 - 19 trab. *	20 - 200 trab.	
Alemanha		1 - 99 trab.	100 - 499 trab.	500 e mais trab.
Áustria	CE recomendação	CE recomendação	CE recomendação	CE recomendação
Brasil, SEBRAE	Indústria - até 19 trab. Comércio - até 9 trab. Serviços - até 9 trab. Venda anual até 169.000 US\$	- 99 trab. - 49 trab. - 49 trab. Venda anual até 833.000 US\$		
Canadá	1 - 4 trab.	varia com sector	100 - 499 trab.	500 e mais trab.
Chile	definição standard: até 81.000 US\$ vendas por ano	até 844.000 US\$ vendas por ano	até 3.380.000 US\$ vendas por ano	
	para programas: até 9 trab.	até 49 trab.	até 199 trab.	
CE	- até 10 trab. - até 2 Mio Euro vendas por ano, critério de balanço	- até 50 trab. - até 10 Mio Euro vendas por ano, critério de balanço	- até 250 trab. - até 50 Mio Euro vendas por ano, critério de balanço	
México	Indústria - até 10 trab. Comércio - até 10 trab. Serviços - até 10 trab.	- até 50 trab. - até 30 trab. - até 50 trab.	- até 250 trab. - até 100 trab. - até 100 trab.	
Roménia, Eslováquia, Espanha etc.	CE recomendação	CE recomendação	CE recomendação	CE recomendação
Ruanda	até 10 trab.	até 30 trab.	até 100 trab.	
Suíça	até 9 trab.	até 39 trab.	até 249 trab.	
Tanzânia	até 4 trab.	5 - 49 trab.	50 - 99 trab.	100 e mais

Fonte: Dinistony, 2018

A figura mostra os vários critérios tomados em consideração nos diversos países para a classificação das empresas de acordo com a dimensão, sendo que numa análise simples na maioria dos países há uma grande diferença em relação a Moçambique. Essas diferenças são justificadas fundamentalmente pelo diferente nível de actividade económica entre Moçambique e os diversos países mencionados.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

3.1. Conceito de método

Neste capítulo, apresentamos a metodologia adoptada para analisar o contributo da estratégia de empreendedorismo de franquia no desempenho das pequenas empresas que operam na Autarquia de Xai-Xai. A metodologia é essencial para garantir que a pesquisa seja conduzida de maneira estruturada e rigorosa, utilizando procedimentos adequados para a colecta, análise e interpretação dos dados, visando atingir os propósitos do estudo de forma confiável e válida.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o método pode ser definido como “o conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais que permitem alcançar os objectivos da pesquisa, levando em consideração aspectos de segurança, economia e validade”. Isso significa que o método abrange tanto o planeamento quanto a execução das etapas da pesquisa, proporcionando directrizes claras para a obtenção de resultados que sejam precisos e sustentáveis. O método inclui a escolha das técnicas de colecta de dados, os critérios para selecção dos sujeitos da pesquisa, as estratégias de análise, e as ferramentas que serão utilizadas para validar as conclusões do estudo.

3.2. Classificação da pesquisa

3.2.1. Quanto ao enfoque/abordagem

Este estudo é classificado como qualitativo. A abordagem qualitativa é definida por sua ênfase em compreender a complexidade dos fenómenos sociais e humanos, explorando em profundidade as percepções, opiniões e experiências dos participantes (Creswell & Creswell, 2021).

O estudo busca compreender o impacto do empreendedorismo de franquia no desempenho de micro e pequenas empresas, focando nas experiências e estratégias adoptadas pela empresa Higest Moçambique e seus franquizados na autarquia de Xai-Xai. A colecta de dados foi realizada principalmente por meio de entrevistas com franquizados e gestores, o que é uma característica essencial da pesquisa qualitativa, que se baseia em métodos descritivos e interpretativos para explorar fenómenos complexos (Denzin & Lincoln, 2018). O uso de entrevistas para capturar percepções e opiniões reforça a natureza qualitativa do estudo.

3.2.2. Quanto à natureza

A pesquisa é classificada como um estudo exploratório. Os estudos exploratórios são geralmente realizados quando o tema ou problema ainda não foi bem delimitado, ou examinado de maneira profunda, sendo uma fase inicial de investigação de um fenómeno novo ou pouco estudado (Gil, 2019).

O tema de empreendedorismo de franquia como factor impulsionador do desempenho de micro e pequenas empresas em Moçambique ainda é relativamente novo e carece de estudos sistemáticos no contexto moçambicano, especialmente em economias emergentes e contextos locais como a autarquia de Xai-Xai. Assim, a pesquisa buscou não apenas descrever o fenómeno, mas também explorar suas nuances e características únicas dentro desse contexto, um enfoque típico de estudos exploratórios, que visam levantar hipóteses ou caminhos para investigações futuras (Yin, 2017).

3.2.3. Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo adoptou o formato de um estudo de caso. Segundo Yin (2017), o estudo de caso é uma metodologia que investiga um fenómeno dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

A pesquisa foi conduzida a partir da análise detalhada de uma única empresa (Higest Moçambique) e seus franquizados na autarquia de Xai-Xai, investigando o impacto do modelo de franquia em um ambiente específico, com desafios e contextos locais. Essa delimitação clara de um “caso” num contexto real e a intenção de aprofundar o conhecimento sobre as práticas e estratégias adoptadas pela empresa justificam a classificação como um estudo de caso, método amplamente utilizado para explorar fenómenos complexos em ambientes empresariais (Stake, 1995).

3.2.4. Quanto aos objectivos

O estudo é classificado como descritivo, uma vez que seu principal objectivo é descrever a realidade observada em termos das estratégias de franquia adoptadas e dos desafios enfrentados pelos franquizados e pela empresa Higest Moçambique.

Estudos descritivos visam descrever características de um fenómeno ou de uma população, oferecendo uma visão detalhada dos factores envolvidos (Gil, 2019). No caso em análise, o

estudo busca descrever o impacto do empreendedorismo de franquia na autarquia de Xai-Xai, detalhando os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas pela empresa e seus franquiados para impulsionar o desempenho. O foco em descrever essas dinâmicas justifica sua classificação como uma pesquisa descritiva.

3.3. População e sujeitos de pesquisa

3.3.1. População em estudo

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos factos que são objecto de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenómenos pesquisados (Yin, 2001). A população foi constituída duma funcionária da Empresa Higest Moçambique na autarquia de Xai-Xai cuja posição é a Coordenadora de operações e marketing e três proprietários das empresas franqueadas na Autarquia de Xai-Xai fazendo 4, o número da população do estudo.

O número de participantes foi definido com base no princípio da saturação teórica, sendo considerado adequado para estudos de caso qualitativos. A escolha de 4 participantes permite uma análise detalhada e aprofundada, sem comprometer a representatividade das informações colectadas.

3.3.2. Sujeitos de pesquisa

Dado que o estudo utilizou uma abordagem qualitativa com a modalidade de estudo de caso, os sujeitos da pesquisa foram cuidadosamente seleccionados para garantir uma visão abrangente e profunda do fenómeno em questão. No contexto desta investigação, os participantes incluíram a coordenadora da empresa Higest Moçambique, responsáveis pelo marketing, e outros gestores com papéis estratégicos, que puderam fornecer uma perspectiva detalhada sobre o funcionamento da parte franqueadora. Além disso, os gestores das empresas franqueadas também foram envolvidos como sujeitos da pesquisa, dado que possuem experiência directa com a implementação e operação do modelo de franquia.

A selecção dos sujeitos seguiu uma amostragem não probabilística de carácter intencional, o que significa que os participantes foram escolhidos com base em sua posição e função dentro da empresa, garantindo que pudessem responder de forma qualificada e informada às questões do estudo. A escolha intencional foi feita para assegurar que os sujeitos da pesquisa tivessem conhecimento directo e profundo sobre as operações de franquia, tanto do lado franqueador quanto do lado dos franquiados.

3.3.3. Processo de amostragem

O processo de amostragem seguiu o modelo não probabilístico intencional, também conhecido como amostragem por julgamento ou amostragem intencional. Em uma amostragem não probabilística, os participantes não são seleccionados de forma aleatória; em vez disso, a escolha é feita com base em critérios específicos que atendem aos objectivos do estudo (Patton, 2015). Este tipo de amostragem é amplamente utilizado em estudos qualitativos, onde o foco está na profundidade e qualidade dos dados, e não necessariamente na generalização para uma população maior.

A escolha da amostragem intencional foi justificada pela necessidade de seleccionar participantes com conhecimento profundo e relevante sobre o tema da pesquisa. Como o estudo se propôs a investigar o impacto do modelo de franquia no desempenho de micro e pequenas empresas, foi essencial escolher sujeitos que ocupassem cargos estratégicos e que tivessem vivência prática nas operações de franquia, tanto do lado da empresa franqueadora quanto das empresas franqueadas.

a) Gestores da Higest Moçambique

Esses participantes, incluindo a coordenadora e os responsáveis pelo marketing, foram seleccionados por sua capacidade de fornecer informações detalhadas sobre as estratégias de franquia adoptadas pela empresa, além de suas percepções sobre os desafios e os resultados alcançados com o modelo de franquia.

b) Gestores das empresas franqueadas

Os franquiados, por sua vez, foram seleccionados com base em sua experiência operacional e seu envolvimento directo com a gestão de franquias. A diversidade de franquiados foi considerada importante para capturar diferentes experiências e desafios enfrentados em diferentes contextos dentro da autarquia de Xai-Xai.

A amostragem intencional é particularmente útil em estudos de caso, onde o objectivo é aprofundar-se no fenómeno estudado e obter uma compreensão rica dos processos e dinâmicas envolvidos (Merriam & Tisdell, 2015). Ao focar em participantes estrategicamente escolhidos, o pesquisador pode obter insights mais detalhados e precisos, uma vez que os sujeitos seleccionados possuem o conhecimento e a experiência necessários para fornecer respostas relevantes.

Nesse caso, a amostra incluiu sujeitos que estavam directamente envolvidos no funcionamento e gestão da franquia, o que garantiu que as entrevistas produzissem dados ricos e significativos para a análise. O critério de inclusão foi baseado na posição ocupada pelos participantes dentro da organização, assegurando que apenas aqueles com experiência e autoridade suficientes para discutir o impacto da franquia fossem incluídos no estudo.

Uma das vantagens desse tipo de amostragem é manter foco na relevância, ou seja, ao seleccionar sujeitos com base em sua relevância para o tema da pesquisa, a amostragem intencional permite que os dados colectados sejam altamente específicos e directamente relacionados aos objectivos da investigação (Patton, 2015).

Outra vantagem é a eficiência, essa técnica de amostragem é eficiente em contextos onde o número de potenciais participantes com conhecimento relevante é limitado. Ao focar nos participantes mais qualificados, o estudo pode atingir seus objectivos sem a necessidade de uma amostra grande e dispersa.

Além disso, tem-se a vantagem de flexibilidade, pois, conforme comum em estudos de caso qualitativos, a amostragem intencional oferece flexibilidade, permitindo ao pesquisador ajustar os critérios de selecção conforme novos dados emergem durante a coleta de dados (Creswell & Creswell, 2021).

Diante disso, pode-se dizer que a escolha por uma amostragem não probabilística intencional foi crucial para garantir que os sujeitos seleccionados tivessem as qualificações e experiências necessárias para fornecer informações detalhadas e relevantes sobre o impacto do modelo de franquia. Esse processo permitiu que a pesquisa se concentrasse em dados ricos e específicos, contribuindo para uma análise profunda do fenómeno estudado, conforme exigido pelos objectivos da investigação qualitativa.

3.3.4. Critérios de selecção

Foram seleccionados 4 participantes-chave, representando tanto franqueadores quanto franqueados. A escolha foi baseada no princípio da saturação teórica, atingida quando novas informações não acrescentam dados significativos à compreensão do fenómeno em estudo. Para assegurar a representatividade, os participantes foram escolhidos com base em sua experiência directa com o modelo de franquia, conforme segue:

- Franqueados que operam sob a marca Higest Moçambique em Xai-Xai;
- A coordenadora do franqueador (Higest Moçambique);

Esses critérios foram estabelecidos para garantir que a amostra reflete adequadamente a dinâmica do empreendedorismo de franquia na localidade em questão.

A seguir, são apresentados os critérios de selecção dos participantes e a justificativa para cada escolha.

a) Critério de relevância ao tema

Foram seleccionados gestores e franquiados directamente envolvidos com o modelo de franquia da empresa Higest Moçambique. A escolha desses participantes baseou-se na relevância de suas funções para o fenómeno estudado. Gestores e franquiados possuem experiências práticas e directas com o modelo de franquia, o que os torna fontes primárias de informações sobre os desafios, as estratégias e o impacto desse modelo de negócios na empresa.

Conforme Gil (2019), a relevância dos participantes em pesquisas qualitativas é central para a validade dos dados, uma vez que essas pessoas devem ter experiência e conhecimento sobre o fenómeno em análise. No caso, os gestores e franquiados da Higest Moçambique estão directamente envolvidos na implementação e no funcionamento das franquias, o que lhes permite fornecer informações cruciais sobre a eficácia do modelo e as estratégias utilizadas para melhorar o desempenho das micro e pequenas empresas.

b) Critério de diversidade de perfis

Buscou-se garantir a diversidade de perfis entre os franquiados entrevistados, considerando, diferentes tamanhos de operações e localidades dentro da autarquia de Xai-Xai. Essa selecção visou capturar as diversas realidades enfrentadas por franquiados em contextos geográficos e económicos distintos, o que proporciona uma visão mais ampla e rica sobre o impacto do modelo de franquia.

A diversidade de perfis permitiu que o estudo explorasse diferentes perspectivas e variações na implementação do modelo de franquia, conforme recomendado por Creswell e Creswell (2021). Franquiados operando em diferentes escalas e locais podem enfrentar desafios distintos e adoptar estratégias variadas para manter o sucesso da franquia, o que enriquece a análise e permite uma compreensão mais holística do fenómeno.

c) Critério de acessibilidade

A selecção dos participantes também foi orientada pela acessibilidade e pela disponibilidade dos mesmos para participar das entrevistas. Como o estudo é qualitativo, exige entrevistas

detalhadas, e a acessibilidade dos participantes foi um factor importante para garantir a colecta eficiente dos dados.

De acordo com Bryman (2016), a acessibilidade dos participantes é um critério prático essencial em qualquer pesquisa empírica. A selecção dos participantes baseou-se também em sua disponibilidade e disposição para fornecer informações detalhadas. Isso garantiu que os dados fossem colectados de forma completa e consistente, dentro dos limites de tempo e recursos da pesquisa.

d) Critério de experiência

Outro critério importante foi o nível de experiência dos franquizados e gestores com o modelo de franquia. Foram seleccionados aqueles que tivessem uma experiência mínima de operação ou gestão de franquias, para assegurar que pudessem oferecer uma visão mais completa e bem informada sobre o desempenho e os desafios enfrentados no decorrer do período de análise (2020-2022).

A experiência dos participantes é crucial em pesquisas qualitativas, pois aqueles que estão há mais tempo envolvidos com o fenómeno em estudo tendem a ter uma visão mais madura e completa dos processos em questão (Yin, 2017). Ao seleccionar participantes com experiência relevante no modelo de franquia, o estudo garantiu que as respostas fossem mais consistentes e baseadas em práticas reais.

Os critérios de selecção basearam-se em princípios metodológicos sólidos, garantindo que os participantes fossem não apenas relevantes ao tema estudado, mas também variados em termos de perfil e experiência, além de acessíveis para participação na pesquisa. Esses critérios garantiram uma colecta de dados robusta e representativa, adequada aos objectivos exploratórios e descritivos do estudo.

3.4. Variáveis da pesquisa

Na pesquisa qualitativa conduzida, as variáveis desempenharam um papel crucial na análise do impacto do modelo de franquia no desempenho das micro e pequenas empresas da autarquia de Xai-Xai.

As variáveis foram seleccionadas com base nos objectivos do estudo e refletem tanto os factores internos quanto os externos que influenciam o funcionamento das empresas franqueadas e da empresa franqueadora.

a) Variáveis dependentes

As variáveis dependentes são aquelas que o estudo buscou explicar ou observar mudanças com base nas variáveis independentes. No contexto deste estudo, as variáveis dependentes incluem:

- **Desempenho financeiro das empresas franqueadas** - esta variável mede a evolução do desempenho financeiro das micro e pequenas empresas franqueadas, especialmente no que tange à lucratividade, receita e capacidade de cobrir despesas operacionais (ex. salários, aluguel, impostos).
- **Satisfação dos franqueados** – a satisfação dos franqueados com o suporte oferecido pela empresa franqueadora foi uma variável crítica. Esta variável avalia o quanto os franqueados sentem que estão recebendo o suporte necessário para operar suas empresas de forma eficiente. A satisfação inclui o suporte técnico, capacitação e a assistência prestada pela empresa Higest Moçambique.

b) Variáveis independentes

As variáveis independentes são aquelas que influenciam directamente o comportamento das variáveis dependentes. No contexto da pesquisa, as principais variáveis independentes são:

- **Estratégias de suporte da empresa franqueadora** – esta variável refere-se às diversas formas de apoio que a Higest Moçambique oferece aos seus franqueados, como descontos em produtos, assistência técnica e capacitação. O suporte contínuo foi amplamente discutido nas entrevistas, com franqueados destacando a importância da formação e do suporte técnico como factores cruciais para o sucesso das operações.
- **Capacitação e treinamento** – esta variável diz respeito às acções de formações realizadas pela Higest Moçambique para qualificar seus franqueados e seus funcionários. O treinamento anual para melhorar práticas empresariais e prevenir perdas financeiras foi identificado como uma estratégia essencial para o sucesso do modelo de franquia.

c) Variáveis contextuais

Além das variáveis directamente relacionadas ao modelo de franquia, foram identificadas variáveis contextuais que influenciam o desempenho das empresas franqueadas na autarquia de Xai-Xai:

- **Ambiente económico local** - as condições económicas da autarquia de Xai-Xai, afectadas pela pandemia de COVID-19 entre 2020 e 2022, constituem uma variável contextual

significativa. A fragilidade da economia local, caracterizada pela diminuição do poder de compra, foi um factor que impactou as operações das empresas franqueadas e moldou suas estratégias.

- **Infra-estrutura e logística-** as limitações de infra-estrutura e os desafios logísticos enfrentados pelas empresas, como dificuldades no fornecimento de produtos, também se apresentaram como variáveis contextuais importantes. A falta de suporte financeiro na gestão da logística foi um ponto destacado pelos franqueados, que relataram que a empresa poderia melhorar esse aspecto.

A escolha dessas variáveis reflete a necessidade de entender como o modelo de franquia da Higest Moçambique impacta directamente os franqueados em termos de desempenho financeiro e satisfação, ao mesmo tempo, em que se consideram os factores externos que podem influenciar esses resultados. A identificação dessas variáveis permitiu uma análise mais profunda dos desafios e benefícios associados à franquia e forneceu subsídios valiosos para a melhoria do modelo de negócios.

3.5. Técnicas e instrumento de recolha de dados

Para a colheita de dados, o estudo usou dois métodos de recolha de dados, sendo, o primário e secundário. Para responder aos objectivos do estudo, foi usado o seguinte método de recolha de dados: primários, usou a entrevista dirigida aos **franqueados e a coordenadora** da Empresa Higest Moçambique.

a) Entrevistas semiestruturadas

Segundo Gil (2014), entrevista é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado.

As entrevistas semi-estruturadas foram a principal técnica de recolha de dados utilizada no estudo, conforme evidenciado pelo uso de guiões de entrevista com os franquizados e os gestores da Higest Moçambique. Essa técnica é amplamente utilizada em estudos qualitativos, pois permite uma interacção flexível entre o entrevistador e o entrevistado, garantindo que informações relevantes possam emergir espontaneamente (Bryman, 2016). Diferente de entrevistas estruturadas, as semi-estruturadas proporcionam uma exploração mais profunda das

opiniões, percepções e experiências dos participantes, permitindo que temas emergentes sejam abordados conforme surgem no decorrer da entrevista.

A escolha por entrevistas semiestruturadas é particularmente apropriada para pesquisas que investigam fenómenos sociais complexos, como o impacto das franquias no desempenho das micro e pequenas empresas. Segundo Yin (2017), as entrevistas semi-estruturadas são especialmente úteis em estudos de caso, pois oferecem a oportunidade de aprofundar as respostas dos entrevistados e obter uma compreensão detalhada dos factores que influenciam o fenómeno em questão. Essa técnica permite uma abordagem flexível, essencial em uma investigação exploratória, onde o pesquisador pode adaptar as perguntas conforme as respostas dos participantes.

Sob ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é de campo, consiste na observação de factos e fenómenos tal como ocorrem espontaneamente, para Marconi e Lakatos (2003), referem que a observação é a técnica de recolha de dados para conseguir informações não só, utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Por sua vez Cervo e Bervian (2002, cit.em Oliveira, 2011), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objecto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”.

A recolha de dados: secundários, foi através da pesquisa bibliográfica, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (Fonseca, 2002).

3.6. Estratégia de análise de dados

Após a recolha de dados por meio das entrevistas, os dados foram analisados utilizando a análise de conteúdo, uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para identificar padrões, categorias e temas a partir das respostas dos entrevistados.

No presente trabalho, o processamento e análise dos dados foram realizados por meio de análise de conteúdo. De acordo com Sampieri, Collado & Lucio (2006) a análise de conteúdo oferece uma estrutura metodológica robusta, centrada na codificação das características essenciais presentes no conteúdo de uma mensagem. Essa técnica transcende a mera observação

superficial, transformando as informações coletadas em unidades codificadas que, por sua vez, possibilitam uma descrição minuciosa e análises precisas.

A análise de conteúdo é particularmente adequada quando o objectivo é examinar as percepções, atitudes e crenças dos participantes em relação a um fenómeno específico (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo oferece uma abordagem sistemática para a organização e interpretação dos dados qualitativos. No caso deste estudo, foi essencial para identificar recorrências temáticas nas respostas dos franquizados e gestores, como os desafios enfrentados e as estratégias adoptadas na prática do empreendedorismo de franquia.

A técnica permitiu que o pesquisador organizasse os dados em categorias coerentes, facilitando uma análise mais robusta e detalhada, conforme os objectivos exploratórios e descritivos do estudo. Conforme defendido por Bardin (2011), a análise de conteúdo é fundamental para dar sentido a grandes volumes de dados textuais e extrair informações relevantes para responder às questões de pesquisa.

Ao adoptar essa metodologia, os pesquisadores buscam identificar padrões, tendências e *insights* ocultos nas mensagens analisadas. A codificação das características relevantes permite uma organização estruturada dos dados, facilitando a interpretação e a formulação de conclusões significativas.

A análise de conteúdo, nesse contexto, não se limita à superfície do material examinado, mas aprofunda-se nas camadas subjacentes, desvelando nuances que podem escapar a uma análise menos estruturada.

Tabela 4: Tabela de análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria
i. Contributo do empreendedorismo de franquia	1.1. Benefícios do empreendedorismo de franquia 1.2. Suporte oferecido pela Higest aos franquizadores
ii. Estratégias utilizadas para impulsionar o desempenho da Higest	2.1. Estratégias adoptadas pela Higest para apoiar os franqueadores 2.2. Apoio da Higest as estratégias dos franqueadores 2.3. Tipo de suporte financeiro oferecido
iii. Desafios para a prática de empreendedorismo de franquia	3.1. Desafios e limitações das empresas franqueadas

Fonte: Elaboração própria

Foram elaboradas três categorias para a análise de dados a partir das entrevistas:

(1) **Contributo do Empreendedorismo de Franquia**, que inclui as subcategorias Benefícios do Empreendedorismo de Franquia e Suporte Oferecido pela Higest aos Franqueadores;

(2) **Estratégias para Impulsionar o Desempenho da Higest**, composta por três subcategorias: Estratégias Adotadas pela Higest para Apoiar os Franqueadores, Apoio da Higest às Estratégias dos Franqueadores e Tipo de Suporte Financeiro Oferecido e

(3) **Desafios na Prática do Empreendedorismo de Franquia**, com a subcategoria Desafios e Limitações das Empresas Franqueadas.

3.7. Validação dos dados

A validação dos dados em pesquisas qualitativas visa assegurar a precisão e a credibilidade das informações colectadas, reforçando a validade e a confiabilidade dos resultados. Para o estudo específico, a validação dos dados foi realizada por meio de dois processos complementares: a triangulação de fontes e a validação pelos participantes.

Triangulação de fontes

A triangulação de fontes foi utilizada como uma técnica de validação ao combinar diferentes tipos de dados, como entrevistas com gestores, franquiados e a pesquisa documental. A triangulação é uma estratégia importante em pesquisas qualitativas, pois permite comparar e verificar a consistência das informações obtidas por diferentes métodos e fontes (Creswell, 2021). No caso desta pesquisa, os dados primários foram corroborados com informações secundárias obtidas em documentos da empresa e literatura relevante.

Validação pelos participantes

Após a colecta de dados, foi realizada uma etapa de validação pelos participantes, onde os principais achados foram apresentados aos entrevistados para garantir que suas opiniões e percepções estavam devidamente representadas. Esse processo, também conhecido como “member checking”, é uma técnica comum para validar a autenticidade das respostas dos participantes (Creswell, 2021). A validação pelos participantes ajuda a assegurar que os dados foram interpretados correctamente e que refletem com precisão as visões dos entrevistados.

Essas estratégias de validação são fundamentais para garantir a credibilidade e a confiança nos resultados. A triangulação fortalece a validade interna da pesquisa, minimizando possíveis

vieses derivados de uma única fonte de dados. Já a validação pelos participantes assegura que as interpretações do pesquisador sejam alinhadas com as percepções dos sujeitos da pesquisa, aumentando a fidelidade e a confirmação dos dados.

3.8. Limitações do trabalho

Devido ao número reduzido de franquias existentes na Autarquia de Xai-Xai, a selecção dos empreendedores entrevistados seguiu um **critério intencional**, priorizando áreas estratégicas e perfis de empreendedores capazes de fornecer visões valiosas para o estudo. A realização da pesquisa foi viabilizada pela colaboração da empresa Higest Moçambique, que facilitou o acesso a algumas informações essenciais para a análise dos dados.

Entretanto, uma das limitações significativas foi a **impossibilidade de utilizar uma triangulação de metodologias e técnicas de recolha de dados**. Isso se deveu à falta de acesso a relatórios internos confidenciais, que poderiam fornecer uma visão mais ampla e detalhada dos processos gerenciais e operacionais. Essa restrição limitou a diversificação de fontes de dados, restringindo a pesquisa a um conjunto de dados mais restrito.

Para mitigar essa limitação, foi estabelecido um diálogo contínuo com a supervisora da empresa, a fim de assegurar que os franqueados compreendessem a importância do estudo para a melhoria da gestão empresarial. Esse diálogo foi crucial para manter o fluxo de informações necessárias, além de reforçar o compromisso com a integridade da pesquisa.

Adicionalmente, **foram utilizadas fontes auxiliares (como catálogos técnicos e formulários de uso de medicamentos na vacinação)** para complementar as informações obtidas e garantir que os dados colectados fossem suficientes para sustentar as análises e conclusões do estudo. Embora essas fontes não substituam totalmente os relatórios internos, elas forneceram o mínimo necessário para fundamentar a investigação e viabilizar as discussões propostas.

3.9. Aspectos éticos

A análise dos aspectos éticos da pesquisa conduzida com a empresa Higest Moçambique na autarquia de Xai-Xai abrange um conjunto de princípios fundamentais que garantem a condução adequada e responsável do estudo. Esses princípios são cruciais para assegurar que a pesquisa respeite tanto os direitos dos participantes quanto os padrões éticos da comunidade científica. A seguir, apresenta-se a análise ética da pesquisa, abordando cada aspecto:

Consentimento informado

O consentimento informado é um pilar central nas pesquisas que envolvem a colecta de dados de seres humanos, sejam indivíduos ou organizações.

No caso da pesquisa, a realização do estudo foi condicionada à aceitação da empresa Higest Moçambique em participar e fornecer informações relevantes. Isso implica que os gestores da empresa foram devidamente informados sobre os objectivos da pesquisa, o escopo dos dados a serem colectados, os métodos utilizados e como as informações seriam analisadas e divulgadas.

Ao obter o consentimento formal da empresa, a pesquisadora garantiu que os participantes compreendessem completamente os riscos, benefícios e a importância da pesquisa. Esse processo também incluiu a explicação de que a participação é voluntária e que a empresa poderia recusar ou retirar seu consentimento a qualquer momento sem penalização. O consentimento informado também estabelece uma base ética sólida para a relação entre os pesquisadores e os sujeitos da pesquisa, promovendo confiança e colaboração.

Confidencialidade e privacidade

A confidencialidade e a privacidade dos dados colectados são aspectos críticos, especialmente em um contexto onde informações empresariais sensíveis estão sendo investigadas. No caso específico com franquizados e gestores da Higest Moçambique, foram colectadas informações pessoais e estratégicas da empresa.

Para proteger esses dados, a pesquisadora implementou medidas rigorosas de protecção de dados, como armazenamento seguro das informações colectadas e o anonimato dos participantes nas análises. Além disso, manteve a confidencialidade, que também se estende ao compromisso de não compartilhar informações estratégicas da empresa com terceiros sem a devida autorização. O não-cumprimento desse princípio ético poderia comprometer a reputação da pesquisa e afectar negativamente a relação entre a academia e o sector empresarial.

Transparência e comunicação clara

A pesquisa destaca a necessidade de um diálogo constante entre a pesquisadora e os gestores da empresa ao longo do processo de colecta de dados. Esse ponto foi essencial para garantir que a empresa compreendesse plenamente a relevância e a importância do estudo para seus franquizados e a gestão empresarial na totalidade.

A transparência, neste caso, refere-se à manutenção de uma comunicação aberta e honesta entre a pesquisadora e a empresa, explicando como as informações colectadas seriam utilizadas, quais resultados se espera obter e como esses resultados podem beneficiar a empresa.

Isso também incluiu o esclarecimento de que a pesquisa seria conduzida de maneira independente, sem a intenção de beneficiar uma parte em detrimento de outra, promovendo assim a integridade científica.

Além disso, a comunicação clara também evita subentendidos e garante que as expectativas da empresa sejam alinhadas com os objectivos e métodos da pesquisa. Esse diálogo contínuo foi fundamental para garantir o sucesso da pesquisa e o seu impacto positivo, na prática empresarial.

Uso de fontes auxiliares

Devido à impossibilidade de triangular diferentes metodologias e técnicas de recolha de dados, a pesquisadora recorreu a fontes auxiliares que forneceram informações mínimas para sustentar o estudo. A triangulação de dados é uma técnica amplamente usada para aumentar a validade e a confiabilidade de uma pesquisa, combinando várias perspectivas e métodos de colecta de dados.

A limitação imposta à pesquisa, possivelmente por razões de acesso restrito a determinadas informações ou pelo tipo de estudo, levou a pesquisadora a buscar dados complementares em outras fontes. Isso é uma prática ética aceitável, desde que essas fontes sejam adequadas e confiáveis. Além disso, demonstra o compromisso da pesquisadora em utilizar todos os recursos disponíveis para realizar uma análise robusta, sem comprometer a qualidade científica da pesquisa. Isso reforça a responsabilidade dos pesquisadores em garantir que a pesquisa seja conduzida de maneira eficiente, mesmo diante de limitações.

Imparcialidade e rigor científico

O compromisso com a imparcialidade é outro princípio ético importante destacado pela pesquisa. A escolha de uma abordagem qualitativa descritiva sugere que a pesquisadora se esforçou para apresentar uma análise objectiva e sem viés dos dados colectados. Ao descrever as contribuições do empreendedorismo de franquia da empresa Higest Moçambique e identificar os principais desafios e estratégias utilizadas, a pesquisa se propôs a fornecer uma análise fiel dos factos.

A imparcialidade, neste contexto, significa que a pesquisadora não deve favorecer um lado, seja o da empresa franqueadora ou o dos franquizados. Eles devem analisar os dados de forma neutra, baseando suas conclusões nas evidências colectadas. Esse compromisso ético foi essencial para garantir que os resultados da pesquisa pudessem ser aceites e respeitados por todos os envolvidos, sem levantar suspeitas de manipulação ou parcialidade.

Além disso, o rigor científico implica a utilização de metodologias adequadas e bem definidas, a colecta de dados de forma sistemática e a análise cuidadosa dos resultados. Isso assegura que as conclusões sejam confiáveis e possam ser aplicadas para o desenvolvimento de práticas empresariais eficazes. O rigor é uma condição indispensável para que os resultados da pesquisa possam ser replicáveis e úteis para a comunidade académica e empresarial.

Responsabilidade social

Embora não explicitamente mencionado, a pesquisa sobre o impacto do empreendedorismo de franquia em micro e pequenas empresas em Moçambique reflecte uma dimensão de responsabilidade social. Ao investigar como as franquias podem melhorar o desempenho de empresas locais, a pesquisa tem o potencial de contribuir para o desenvolvimento económico da região e a geração de empregos.

Os resultados dessa pesquisa podem servir como base para políticas públicas ou estratégias empresariais que incentivem o crescimento sustentável das franquias, ajudando a mitigar o desemprego e promover o desenvolvimento local. Assim, a responsabilidade social da pesquisa é evidente no impacto positivo que seus resultados podem ter sobre a economia e o bem-estar da comunidade.

A pesquisa conduzida seguiu uma abordagem ética sólida, respeitando os princípios de consentimento informado, confidencialidade, transparência, e imparcialidade, ao mesmo tempo, em que buscou soluções criativas para superar limitações metodológicas. Esses aspectos éticos são fundamentais para garantir que o estudo seja conduzido de forma responsável e que seus resultados sejam confiáveis e benéficos para todas as partes envolvidas.

O compromisso com esses princípios éticos é crucial, especialmente em um contexto empresarial, onde as informações sensíveis e os interesses comerciais estão em jogo. Ao seguir essas directrizes, os pesquisadores não apenas garantem a qualidade científica do estudo, mas também contribuem para a construção de uma relação de confiança com os participantes e a comunidade empresarial.

CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção, apresentamos a análise e discussão dos dados colhidos durante a pesquisa intitulada “A Estratégia de Empreendedorismo de Franquia como Fator Impulsionador do Desempenho das Micro e Pequenas Empresas”. A pesquisa foi conduzida com uma abordagem qualitativa, envolvendo entrevistas com quatro sujeitos diretamente envolvidos no setor de franquias sendo três proprietários de empresas fraqueadas e uma gestora da empresa franqueadora.

Quanto às empresas fraqueadas, foram identificadas três empresas, ambas da categoria de microempresas na área do estudo nomeadamente codificados como PEF1, PEF2 e PEF3 onde “PEF” significa Proprietário da Empresa fraqueada e os resultados das entrevistas constam abaixo segundo os objectivos.

A salientar que todas as empresas franqueadas entrevistadas são classificadas na categoria de microempresas, pois, não foram encontradas empresas da categoria de pequenas empresas.

Primeiramente, analisamos como a estratégia de empreendedorismo de franquia contribui para o desempenho das microempresas. Em seguida, exploramos os desafios enfrentados pelos empreendedores ao adotar o modelo de franquia. Por fim, discutimos as estratégias utilizadas pela empresa franqueadora para impulsionar o desempenho dos franqueados.

Para proporcionar uma visão abrangente e detalhada do impacto do empreendedorismo de franquias no desempenho das pequenas empresas, foram seleccionados entrevistados com perfis distintos e relevantes conforme ilustra a tabela abaixo (Tabela 5).

Os dados sociodemográficos permitem compreender as diferentes perspectivas e experiências dentro do sistema de franquias, possibilitando uma análise mais rica e detalhada dos desafios e benefícios associados ao empreendedorismo de franquias. A combinação de conhecimentos teóricos e práticos contribui para uma compreensão aprofundada do fenómeno, alinhando-se aos objetivos desta pesquisa.

Tabela 5: Descrição do perfil dos entrevistados na autarquia de Xai-Xai

Dados sociodemográficos	Proprietário da empresa franqueada 1	Proprietário da empresa franqueada 2	Proprietário da empresa franqueada 3	Coordenadora da empresa franqueadora
Idade	45 anos	40 anos	30 anos	48 anos
Género	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
Nível de escolaridade	Nível medio	Nível medio	Licenciatura em ensino em História	Licenciatura em Administração publica
Experiência Profissional	09 anos dedicados à gestão de operações de franquias	15 anos na área de marketing e expansão de franquias e tem duas lojas	03 anos de experiência em empreendedorismo dedicados à operação de franquias	14 anos na gestão de pequenas empresas, sendo 7 anos na Higest
Posição actual	Proprietária e Gerente Geral de uma unidade franqueada da Higest Moçambique	Proprietária e Gerente Geral de uma unidade franqueada da Higest Moçambique	Proprietário e Gerente Geral de uma unidade franqueada da Higest Moçambique	Coordenadora de operações e marketing da Higest Moçambique
Tempo na empresa	9 anos	12 anos	3 anos	18 anos
Relevância	Possui vasta experiência na implementação de estratégias de franquia e na gestão de operações de pequenas empresas.	Especialista em estratégias de marketing para franquias, com foco na expansão de mercado	Empreendedor com experiência prática na operação de franquias e gestão de pequenas empresas.	Possui ampla experiência em gestão operacional e desenvolvimento de negócios dentro do modelo de franquia.

Fonte: adaptado a partir das entrevistas (2024).

4.1. Apresentação e análise dos resultados

4.1.1. Contributo do empreendedorismo da franquia

Perspectiva dos franqueados

A análise das entrevistas realizadas com os franqueados da Higest Moçambique revelou que o empreendedorismo de franquia desempenhou um papel crucial na consolidação e crescimento de seus negócios. Os depoimentos dos franqueados destacaram os benefícios associados à operação sob uma marca já consolidada no mercado, além do suporte contínuo oferecido pela franqueadora, que foi considerado fundamental para garantir o sucesso de suas operações.

O primeiro franqueado enfatizou que a principal vantagem do modelo de franquia foi o acesso imediato a uma marca de confiança, reconhecida pelos consumidores. Ele comentou que, ao entrar no mercado sob a bandeira da Higest, conseguiu superar rapidamente a fase inicial de incertezas que afecta muitos novos negócios. Como ele afirmou:

“Antes de abrir a franquía, eu estava preocupado com o tempo que levaria para ganhar a confiança dos clientes. No entanto, trabalhar com a Higest me deu uma vantagem imediata. As pessoas já conhecem e confiam na marca, o que me permitiu focar em gerenciar o negócio ao invés de gastar tempo construindo a reputação do zero.”

Proprietário da Empresa Franqueada 1 (PEF1)

Esse depoimento reforça o argumento de que o empreendedorismo de franquia oferece uma plataforma estruturada para novos empreendedores, eliminando grande parte dos riscos inerentes ao início de um negócio, conforme sugerido por Oliveira (2021).

O segundo franqueado destacou a importância do suporte contínuo e da capacitação oferecidos pela Higest. Ele relatou que o treinamento inicial foi essencial para que ele se familiarizasse com as operações do negócio e com os padrões exigidos pela franqueadora. Além disso, mencionou que o suporte técnico e operacional oferecido ao longo do tempo permitiu resolver problemas de maneira ágil, sem comprometer o desempenho da empresa:

“O treinamento foi muito completo e me deu as ferramentas para operar o negócio com segurança. Além disso, sempre que surgem problemas, a equipe de suporte da Higest está disponível para ajudar, seja em questões operacionais ou até mesmo na estratégia de marketing. Isso faz toda a diferença quando você está começando e ainda se adaptando ao mercado.” (PEF2)

Esse depoimento demonstra a relevância do know-how transferido pela franqueadora e a importância do suporte contínuo para garantir que o franqueado consiga operar o negócio de forma eficiente. Pereira e Almeida (2018) afirmam que o sucesso do modelo de franquia está intimamente ligado à padronização e ao suporte oferecido, o que é evidenciado no caso da Higest Moçambique.

O terceiro franqueado trouxe uma perspectiva interessante sobre os desafios enfrentados e como o modelo de franquia ajudou a mitigar esses obstáculos. Ele mencionou que, apesar das dificuldades económicas e logísticas encontradas no mercado de Xai-Xai, o fato de operar com uma estrutura de franquia permitiu-lhe aceder recursos e estratégias que, de outra forma, estariam fora de seu alcance:

“Sem a franquia, eu não teria como lidar com muitos dos desafios que enfrento aqui. A Higest me proporciona não só o treinamento, mas também a rede de fornecedores, estratégias de marketing e, o mais importante, o reconhecimento da marca. Isso me permite competir de igual para igual, mesmo em um mercado difícil como o nosso.”
(PEF3)

Esse depoimento confirma a visão de Ferreira (2019), que destaca o potencial das franquias em mercados emergentes como uma solução viável para superar as barreiras estruturais, especialmente em áreas onde o acesso a recursos é limitado.

Os depoimentos colectados ilustram como o empreendedorismo de franquia foi determinante para o sucesso dos franqueados da Higest Moçambique. Cada um dos franqueados relatou que o modelo não apenas forneceu uma estrutura sólida e suporte contínuo, mas também permitiu que eles se posicionassem de maneira competitiva no mercado local, mitigando os riscos normalmente associados à criação de um negócio independente.

As percepções dos franqueados corroboram com a literatura, especialmente com Lopes et al., (2021), que destaca o impacto positivo das franquias em micro e pequenas empresas, afirmando que o suporte oferecido pelos franqueadores desempenha um papel essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade dessas empresas. Além disso, a Tabela 6 (Apêndice 3), apresenta uma síntese detalhada das principais respostas dos franqueados, categorizando suas percepções em benefícios do modelo de franquia, desafios enfrentados, e estratégias de mitigação.

Perspectiva da franqueadora

A perspectiva da franqueadora Higest Moçambique complementa as percepções dos franqueados, ao destacar o impacto positivo que a expansão por meio de franquias tem tido sobre o desempenho da própria empresa. Segundo o representante da Higest, o modelo de franquia foi escolhido como uma estratégia central para ampliar a presença de mercado em regiões onde a empresa encontrava dificuldades para operar de maneira directa, como Xai-Xai.

Ao delegar a operação local aos franqueados, a Higest conseguiu reduzir os custos operacionais e expandir sua rede de distribuição sem comprometer a qualidade do serviço.

Quanto a suporte e empresa oferece descontos sustentáveis e faz a entrega ao domicílio para o franqueado que compra a partir de 150 sacos de ração e no que diz respeito a importância da padronização dos processos, a franquia permite a empresa a manter os seus valores garantindo confiança dos produtos e serviços nas comunidades.

A franqueadora enfatizou que um dos principais contributos do modelo de franquia é a capacidade de oferecer suporte estruturado aos franqueados, garantindo que os padrões da marca sejam mantidos em todos os pontos de venda. A representante da Higest destacou que a empresa investiu significativamente em treinamento inicial e contínuo para os franqueados, visando capacitá-los a lidar com os desafios operacionais e garantir que suas operações estejam alinhadas com os valores e normas da marca. Ela afirmou:

“Nosso compromisso com o sucesso dos franqueados é essencial para a expansão da Higest. Nós os preparamos desde o início com um treinamento completo e, ao longo do tempo, oferecemos suporte constante para poderem manter o nível de qualidade que o consumidor espera da nossa marca.”

Esse comentário ilustra a importância da transferência de know-how como parte central do relacionamento franqueador-franqueado, confirmando as análises de **Santos (2020)**, que vêm a transferência de conhecimento como um elemento essencial para o sucesso das franquias, especialmente em contextos de economias emergentes.

Além do treinamento, a representante da Higest apontou que o suporte logístico e de marketing fornecido pela empresa foi fundamental para a viabilidade das operações em locais como Xai-Xai, onde os desafios de infraestrutura e acesso a recursos são mais pronunciados. A franquia, segundo ele, proporcionou uma solução eficaz para esses obstáculos, permitindo que a empresa reduzisse a dependência de operações internas e se beneficiasse da rede de franqueados locais, que estão mais bem posicionados para lidar com as condições específicas do mercado.

Ela comentou ainda sobre a estratégia de marketing da Higest, que utiliza campanhas integradas entre franqueados e franqueadora, maximizando a eficiência dos recursos investidos em publicidade:

“Trabalhamos em conjunto com nossos franqueados em campanhas publicitárias e promoções locais. Essa sinergia nos permite aproveitar as vantagens de uma marca consolidada, enquanto os franqueados conseguem personalizar suas acções para atender às demandas específicas de seus mercados.”

Essa estratégia de marketing cooperado destaca a importância da padronização e flexibilidade simultâneas no modelo de franquia. Como observado por Kotler e Armstrong (2017), a personalização das estratégias de marketing é essencial para atender às necessidades dos consumidores locais, sem comprometer a integridade da marca.

No entanto, a franqueadora também reconheceu que há desafios no relacionamento com os franqueados, especialmente em relação à manutenção da qualidade e conformidade com os padrões da marca. Segundo o representante da Higest, apesar dos treinamentos oferecidos, algumas operações locais ainda encontram dificuldades em seguir rigidamente os protocolos estabelecidos, o que pode afectar a consistência da experiência do consumidor. Ele mencionou que, em alguns casos, o franqueado precisa de um suporte adicional para manter os padrões de qualidade:

“Há momentos em que precisamos intervir para garantir que os franqueados estão seguindo os padrões operacionais. Nossa equipe de suporte está constantemente monitorando as operações, e oferecemos assistência sempre que necessário, para garantir que os consumidores recebam o nível de serviço que esperam da Higest.”

Essa observação está alinhada com os desafios mencionados por Lopes e Silva (2019), que destacam que a falta de autonomia dos franqueados pode ser uma barreira, mas também é necessária para manter a consistência e qualidade em redes de franquias.

A visão da franqueadora Higest Moçambique reforça a importância do modelo de franquia como uma ferramenta eficaz de expansão de mercado, especialmente em áreas geográficas onde a operação directa enfrentaria mais dificuldades. O modelo permite que a empresa delegue as operações para franqueados locais, ao mesmo tempo, em que mantém um controle rigoroso sobre a qualidade e padronização dos serviços.

Além disso, o suporte contínuo oferecido pela franqueadora – tanto no treinamento inicial quanto nas operações contínuas – foi apontado como essencial para o sucesso dos franqueados, o que, por sua vez, garante o crescimento sustentável da marca. Ferreira (2019) argumenta que o sucesso de franquias em economias emergentes, como Moçambique, depende da capacidade

de adaptação local e do suporte oferecido pelo franqueador, algo que a Higest conseguiu implementar com êxito.

A Tabela 7 (Apêndice 4) fornece uma síntese das principais estratégias mencionadas pela franqueadora em relação ao suporte oferecido aos franqueados, categorizando-as em treinamento, marketing, suporte logístico e controle de qualidade.

A empresa franqueadora reconhece que a franquia permite, como benefícios por desenvolver o empreendedorismo de franquia, alcançar a sua missão, atingindo maior número de criadores de frangos o que permite melhorar a dieta alimentar da autarquia.

4.1.2. Estratégias utilizadas para impulsionar o desempenho das pequenas empresas

Perspectiva do franqueado

Para assegurar o sucesso de suas unidades franqueadas, a Higest Moçambique implementou uma série de estratégias focadas no suporte contínuo, capacitação e inovação, para impulsionar o desempenho dos franqueados e garantir a uniformidade da marca em diferentes regiões do país. A seguir estão as principais estratégias adotadas pela franqueadora, conforme relatado pelos franqueados.

a) Suporte contínuo e treinamento

Uma das estratégias mais eficazes relatadas pelos franqueados foi o fornecimento de treinamento contínuo e suporte operacional. A Higest implementa programas de capacitação inicial no momento da abertura de novas unidades e continua a oferecer suporte técnico ao longo da operação, ajudando os franqueados a ajustar suas práticas conforme os padrões da marca. O Franqueado PEF1 comentou:

“O suporte contínuo da Higest é essencial para o nosso sucesso. Desde o treinamento inicial até as visitas periódicas da equipe de supervisão, sempre temos o suporte necessário para manter o padrão de qualidade exigido pela marca.”

O suporte contínuo, especialmente em termos de capacitação e supervisão, foi fundamental para garantir que os franqueados mantivessem o alto nível de qualidade necessário para a marca. Conforme mencionado por Ferreira (2019), o sucesso das franquias depende muito da capacidade da franqueadora em fornecer orientação e suporte aos seus franqueados, especialmente em mercados emergentes, onde os recursos locais podem ser limitados.

b) Campanhas de marketing cooperado

Outra estratégia significativa adotada pela Higest é a implementação de campanhas de marketing cooperado. A franqueadora organiza campanhas de marketing sincronizadas entre as unidades franqueadas e a sede, utilizando estratégias de publicidade ao nível nacional, mas permitindo ajustes locais para atender às necessidades de mercados específicos. O Franqueado PEF2 elogiou essa estratégia, afirmando que ela permitiu que sua unidade se beneficiasse do reconhecimento nacional da marca:

“As campanhas de marketing cooperado nos ajudam muito, pois trazem o reconhecimento da marca em todo o país. Além disso, podemos personalizar algumas promoções para atender às necessidades locais, o que nos dá mais flexibilidade.”

Essa estratégia é especialmente eficaz para PMEs, que podem não ter recursos suficientes para financiar campanhas de marketing independentes. Pereira e Almeida (2018) apontam que as campanhas de marketing cooperado são essenciais para a consolidação da imagem da marca em mercados locais, permitindo que as unidades franqueadas compartilhem dos benefícios do marketing em grande escala.

c) Inovação e flexibilidade nas operações locais

Embora o modelo de franquia seja amplamente padronizado, a Higest tem reconhecido a necessidade de inovar e permitir algum grau de flexibilidade para que os franqueados possam adaptar suas operações ao contexto local. A franqueadora incentivou a adaptação de produtos e serviços às preferências regionais, dentro dos limites dos padrões da marca, para melhorar a competitividade em mercados específicos. O Franqueado PEF3 relatou:

“Tivemos a oportunidade de ajustar alguns produtos para atender melhor ao gosto dos nossos clientes locais, e isso tem feito uma grande diferença em nosso desempenho. A franqueadora tem sido aberta a discutir essas adaptações.”

Essa flexibilidade limitada permite que os franqueados sejam mais competitivos em seus mercados locais, enquanto ainda mantêm a integridade e os padrões globais da marca. Conforme argumentado por Souza e Lima (2020), a capacidade de adaptação local é um factor-chave para o sucesso de franquias em mercados emergentes, onde as necessidades dos consumidores podem variar significativamente entre diferentes regiões.

d) Parcerias e acordos com fornecedores

A Higest também tem facilitado parcerias estratégicas com fornecedores locais, permitindo que os franqueados tenham acesso a produtos e insumos a preços mais competitivos. Essas parcerias reduziram os custos operacionais e garantiram a disponibilidade regular de mercadorias, o que ajudou a melhorar o fluxo de trabalho nas unidades franqueadas. O Franqueado PEF1 destacou:

“As parcerias que a Higest tem com fornecedores são um grande benefício para nós. Conseguimos aceder produtos de alta qualidade a preços mais acessíveis, o que nos ajuda a manter os custos sob controlo e aumentar nossas margens de lucro.”

Essa estratégia de parceria é frequentemente citada na literatura como uma prática eficaz para melhorar a eficiência operacional das franquias. Cunha (2021) argumenta que a franqueadora que investe em acordos estratégicos com fornecedores locais ou regionais consegue não apenas reduzir custos, mas também melhorar a confiança dos franqueados no suporte que recebem.

e) Monitoramento de desempenho e indicadores de qualidade

A Higest implementou um sistema de monitoramento de desempenho e indicadores de qualidade para acompanhar o progresso das unidades franqueadas. Esses indicadores incluem métricas de satisfação do cliente, vendas mensais, eficiência operacional e conformidade com os padrões da marca. Os franqueados recebem relatórios regulares com base nesses indicadores, permitindo que eles ajustem suas operações conforme necessário. O Franqueado PEF2 afirmou que esses relatórios ajudaram a melhorar seu desempenho ao identificar áreas de melhoria:

“Os relatórios de desempenho nos mostram claramente onde estamos indo bem e onde precisamos melhorar. Isso nos dá a oportunidade de ajustar nossas operações rapidamente e melhorar a satisfação dos clientes.”

O uso de indicadores de desempenho é uma prática amplamente recomendada na gestão de franquias, conforme discutido por Lopes et al. (2021), que sugere que as franqueadoras devem monitorar continuamente as operações para garantir que os padrões de qualidade sejam mantidos e que as unidades franqueadas estejam operando de maneira eficiente.

As estratégias adoptadas pela Higest Moçambique demonstram um forte compromisso com o sucesso dos franqueados e uma abordagem proativa para superar os desafios operacionais em mercados emergentes. O suporte contínuo, as campanhas de marketing cooperado, a inovação

controlada, as parcerias com fornecedores e o monitoramento de desempenho foram cruciais para impulsionar o desempenho das unidades franqueadas.

Essas estratégias estão em linha com a literatura sobre franquias, que destaca a importância de oferecer suporte robusto aos franqueados, permitindo, ao mesmo tempo, alguma flexibilidade para poderem se adaptar às realidades locais. A Tabela 10 (apêndice 7) fornece uma visão detalhada das principais estratégias mencionadas pelos franqueados, categorizando-as por suporte contínuo, marketing cooperado, flexibilidade operacional, parcerias com fornecedores e monitoramento de desempenho.

Perspectiva da franqueadora

Do ponto de vista da franqueadora Higest Moçambique, uma série de estratégias estruturadas foi implementada para maximizar o desempenho das unidades franqueadas, mantendo a qualidade da marca e garantindo que cada franquia opere de maneira eficiente, independentemente das barreiras regionais ou operacionais.

a) Estratégias de capacitação e desenvolvimento contínuo

A franqueadora reconhece a importância de um treinamento contínuo como uma das principais ferramentas para fortalecer o desempenho dos franqueados. Desde o início, a Higest investe fortemente em capacitação inicial para os novos franqueados e em treinamentos periódicos, garantindo que as unidades estejam sempre actualizadas em relação às melhores práticas de gestão e operação. O representante da Higest comentou:

“Nós acreditamos que a educação contínua é essencial. Nossos franqueados passam por um treinamento rigoroso no início, e oferecemos treinamentos recorrentes para poderem sempre melhorar suas operações e se adaptar às novas demandas do mercado.”

Essa estratégia de desenvolvimento contínuo é uma prática essencial em franquias, conforme discutido por Pereira e Almeida (2018), que apontam que o sucesso de redes de franquia depende da capacidade de manter franqueados bem capacitados e actualizados sobre as mudanças no mercado e na operação.

b) Expansão da infra-estrutura logística e suporte

A Higest também implementou melhorias na infra-estrutura logística para garantir que os franqueados tenham acesso contínuo a suprimentos de alta qualidade, entregues de maneira

eficaz, minimizando os atrasos e interrupções no fluxo de operação. Reconhecendo os desafios logísticos enfrentados em regiões como Xai-Xai, a franqueadora tem trabalhado activamente para otimizar a cadeia de suprimentos, investindo em parcerias locais e regionais que permitem a distribuição mais rápida dos produtos. O representante da Higest mencionou:

“Nos últimos anos, temos focado em melhorar a nossa rede de distribuição, especialmente em regiões mais remotas. Isso não só nos ajuda a entregar produtos com mais rapidez, mas também garante que os franqueados possam operar de maneira eficiente, sem interrupções no fornecimento.”

Essa estratégia reflete o que Bradach (1998) descreve como essencial em redes de franquia: a optimização logística e o estabelecimento de parcerias estratégicas com fornecedores locais para minimizar os gargalos operacionais e melhorar o desempenho geral das unidades franqueadas.

c) Acompanhamento e monitoramento de desempenho

Outra estratégia fundamental implementada pela Higest é o uso de indicadores de desempenho para monitorar o progresso e a eficiência das operações das unidades franqueadas. A franqueadora acompanha métricas-chave, como vendas, satisfação do cliente e qualidade operacional, fornecendo relatórios regulares aos franqueados com recomendações personalizadas de melhoria. O representante da Higest explicou:

“Utilizamos uma série de indicadores para monitorar o desempenho das nossas franquias. Isso nos permite identificar rapidamente áreas que precisam de ajustes e oferecer o suporte necessário para garantir que os franqueados alcancem os padrões exigidos pela marca.”

O acompanhamento rigoroso por meio de indicadores de desempenho é uma prática crucial nas redes de franquia, conforme apontado por Lopes et al., (2021), que sugere que o monitoramento contínuo e o feedback proativo são vitais para garantir a qualidade e a consistência entre as unidades franqueadas.

d) Suporte Financeiro e Parcerias com Instituições de Crédito

A franqueadora também reconhece as dificuldades financeiras enfrentadas por muitos franqueados, especialmente no que diz respeito ao acesso a capital e financiamento para investimentos em melhorias operacionais. Para mitigar esses desafios, a Higest estabeleceu

parcerias com instituições financeiras, oferecendo condições de crédito mais acessíveis para os franqueados investirem em suas operações. O representante da Higest afirmou:

“Sabemos que o acesso ao capital é um dos maiores desafios para os nossos franqueados, por isso, temos buscado parcerias com bancos e instituições financeiras para criar opções de crédito que ajudem nossos franqueados a expandir e melhorar suas operações.”

Essas parcerias financeiras são fundamentais para garantir que os franqueados tenham a capacidade de realizar os investimentos necessários para manter seus negócios competitivos. Ferreira (2019) destaca que o suporte financeiro oferecido pelas franqueadoras, por meio de parcerias com instituições de crédito, pode ser um factor decisivo para o sucesso de uma franquia em mercados emergentes.

e) Integração tecnológica

Para melhorar a eficiência operacional e a comunicação entre franqueadora e franqueados, a Higest tem investido em tecnologias de gestão e comunicação, facilitando a troca de informações e o acompanhamento de dados em tempo real. O uso de sistemas de gestão integrados permite que os franqueados monitorem suas operações de forma mais eficaz e que a franqueadora possa oferecer suporte imediato em caso de problemas. O representante da Higest comentou:

“Temos investido em plataformas tecnológicas que permitem uma melhor gestão das operações dos franqueados. Com essas ferramentas, eles podem acompanhar em tempo real suas vendas, estoques e outros indicadores, e nós conseguimos oferecer suporte imediato quando necessário.”

A integração tecnológica nas operações de franquia é uma tendência crescente, conforme discutido por Perrigot et al. (2021), que destacam a importância de sistemas de gestão modernos para melhorar a comunicação e o desempenho das unidades franqueadas, além de aumentar a eficiência operacional.

f) Estratégias de inovação e melhoria contínua

Por fim, a Higest tem incentivado a inovação contínua dentro das unidades franqueadas, promovendo um ambiente em que os franqueados possam compartilhar boas práticas e propor novas ideias para melhorar a operação. O representante da franqueadora explicou que, embora

a padronização seja essencial, a franqueadora também reconhece a necessidade de permitir alguma flexibilidade para que as unidades possam inovar dentro de certos limites:

“A inovação é importante para nos mantermos competitivos. Incentivamos os franqueados a compartilhar ideias e práticas bem-sucedidas entre si e, sempre que possível, implementamos essas melhorias em toda a rede.”

Essa estratégia de inovação colaborativa é essencial para o crescimento sustentável das franquias. Souza e Lima (2020) argumentam que, embora o modelo de franquia dependa fortemente de padronização, as franqueadoras que permitem algum grau de inovação interna tendem a ter franqueados mais satisfeitos e engajados, o que reflete directamente no desempenho geral da marca.

As estratégias implementadas pela franqueadora Higest Moçambique demonstram um compromisso claro com o sucesso e sustentabilidade das unidades franqueadas. Desde o treinamento contínuo até a integração tecnológica e parcerias financeiras, a franqueadora tem se esforçado para garantir que os franqueados tenham os recursos e o suporte necessários para operar de maneira eficaz e competitiva. Essas estratégias, conforme discutido por autores como Ferreira (2019) e Pereira e Almeida (2018), são cruciais para o sucesso de franquias em mercados emergentes, onde os desafios operacionais e financeiros podem ser maiores.

A Tabela 11 (Apêndice 8) fornece uma visão geral das principais estratégias adoptadas pela franqueadora, categorizadas por capacitação e suporte, logística, monitoramento de desempenho, suporte financeiro, inovação e integração tecnológica.

4.1.3. Desafios para a prática de empreendedorismo de franquia

Perspectiva dos franqueados

Os franqueados da Higest Moçambique, embora tenham reconhecido os benefícios do modelo de franquia, também mencionaram diversos desafios enfrentados durante a prática do empreendedorismo de franquia. Esses desafios estão directamente relacionados ao contexto local de Xai-Xai, além de restrições estruturais típicas de economias emergentes.

a) Desafios operacionais e logísticos

Um dos principais obstáculos mencionados pelos franqueados foi a falta de infraestrutura adequada e as dificuldades logísticas enfrentadas na operação do dia-a-dia. A escassez de fornecedores locais e a dependência de entregas centralizadas pela franqueadora foram

apontadas como gargalos que impactam negativamente a eficiência operacional. O Franqueado PEF1 comentou:

“Uma das maiores dificuldades é lidar com os atrasos nas entregas de produtos. Muitas vezes, dependemos completamente dos envios da sede e, se algo atrasa, temos que explicar aos clientes, o que pode prejudicar nossa imagem local.”

Esse depoimento revela a vulnerabilidade dos franqueados em relação à cadeia de suprimentos, algo que é comum em franquias localizadas em áreas com infraestrutura limitada, como discutido por Pereira e Santos (2020). Esses autores argumentam que o sucesso das franquias em mercados emergentes depende de uma adaptação às realidades locais, incluindo o aprimoramento das redes logísticas.

b) Desafios relacionados à autonomia e padrões da franqueadora

Outro desafio significativo levantado pelos franqueados foi a limitação da autonomia na gestão de suas operações. Os franqueados mencionaram que, embora apreciem o suporte contínuo da franqueadora, a necessidade de seguir rígidos padrões operacionais limita sua capacidade de inovar e adaptar-se ao mercado local. O Franqueado PEF2 compartilhou sua experiência:

“Às vezes, gostaríamos de ajustar o produto ao gosto do cliente local, mas temos que seguir os padrões definidos pela Higest. Isso nos impede de explorar certas oportunidades que poderiam melhorar nosso desempenho no mercado.”

Este depoimento reflete um dos dilemas comuns em modelos de franquia: o equilíbrio entre a padronização necessária para manter a integridade da marca e a flexibilidade desejada pelos franqueados para atender às especificidades do mercado local. Conforme apontado por Lopes e Silva (2019), a padronização é fundamental para garantir a consistência da marca, mas pode se tornar uma barreira para franqueados que buscam inovar e se adaptar a mercados dinâmicos.

c) Desafios financeiros e acesso a capital

O acesso limitado a capital foi outro desafio mencionado pelos franqueados, especialmente em relação aos altos custos operacionais exigidos para manter os padrões de qualidade estabelecidos pela franqueadora. O Franqueado PEF3 expressou sua preocupação em relação ao financiamento e à gestão de recursos financeiros:

“Manter os padrões da Higest exige investimentos constantes, desde a compra de insumos até a manutenção dos equipamentos. Para pequenas empresas como a nossa, o acesso ao crédito é difícil, o que torna a gestão financeira um grande desafio.”

Esse depoimento ilustra a dificuldade enfrentada por muitos franqueados em economias emergentes, onde o acesso ao crédito e ao capital é frequentemente limitado, conforme discutido por Ferreira (2019). A necessidade de cumprir os padrões de qualidade da franqueadora agrava esses desafios financeiros, já que os franqueados precisam fazer investimentos contínuos para garantir a conformidade.

d) Desafios de competitividade local

Os franqueados também mencionaram a concorrência com negócios locais que operam fora do modelo de franquia, especialmente em termos de preços. Embora a franquia ofereça uma marca estabelecida e reconhecida, os custos operacionais mais elevados e a padronização de preços dificultam a concorrência directa com pequenos comerciantes locais que têm maior flexibilidade para ajustar seus preços. Como afirmou o Franqueado PEF1:

“Temos que manter os preços definidos pela franqueadora, mas muitas vezes competimos com negócios locais que podem ajustar seus preços livremente. Isso dificulta competir, especialmente em tempos de crise, quando os clientes estão mais sensíveis ao preço.”

Essa questão de competitividade está ligada à rigidez do modelo de franquia em termos de preços e operações, o que pode colocar os franqueados em desvantagem frente a pequenos empresários locais que possuem mais flexibilidade para ajustar suas estratégias segundo as condições económicas locais. Cunha (2021) também destaca esse ponto, sugerindo que as franquias precisam encontrar maneiras de equilibrar a padronização com a capacidade de adaptação ao mercado local.

Os desafios enfrentados pelos franqueados da Higest Moçambique refletem as dificuldades inerentes ao modelo de empreendedorismo de franquia em economias emergentes. Os franqueados são confrontados com barreiras logísticas, falta de autonomia, dificuldades financeiras e a competitividade local, todos esses factores limitam seu desempenho potencial. Esses desafios estão segundo o que a literatura aponta, conforme Souza e Lima (2020), que enfatizam que a capacidade de adaptação local é essencial para superar as dificuldades estruturais típicas de mercados emergentes.

A Tabela 8 fornece uma visão detalhada dos principais desafios relatados pelos franqueados, categorizados por logística, autonomia operacional, gestão financeira e concorrência local.

Perspectiva franqueadora

Do ponto de vista da franqueadora Higest Moçambique, os desafios para a prática do empreendedorismo de franquia são distintos, mas igualmente críticos para o sucesso do modelo. O representante da franqueadora destacou que, embora a franquia ofereça uma plataforma estruturada e padronizada para os franqueados, a manutenção da qualidade operacional, adaptação ao mercado local e alinhamento estratégico entre franqueador e franqueados apresentam desafios constantes.

a) Manutenção da qualidade e padrões operacionais

Um dos maiores desafios mencionados pela franqueadora foi a dificuldade de manter os padrões de qualidade de maneira uniforme em todas as unidades franqueadas. A franqueadora destacou que, apesar do treinamento extensivo fornecido inicialmente, nem todos os franqueados conseguem cumprir consistentemente com as normas operacionais estabelecidas pela marca. O representante da Higest comentou:

“Nosso maior desafio é garantir que todos os franqueados sigam os padrões de qualidade da Higest. Às vezes, encontramos dificuldades em manter a consistência entre as unidades, especialmente em regiões mais distantes, onde o controle é mais difícil.”

Esse depoimento está consoante o que é discutido por Bradach (1998), que enfatiza que, em redes de franquias, a manutenção da uniformidade é um desafio, especialmente quando as franquias operam em diferentes regiões com infraestruturas e contextos socioeconômicos variados. Para lidar com isso, a Higest estabeleceu uma equipe dedicada à supervisão contínua das unidades franqueadas, o que contribui para monitorar a conformidade, mas ainda é um processo desafiador.

b) Adaptação às especificidades locais

Outro desafio importante para a franqueadora é a adaptação das operações às particularidades do mercado local. Embora o modelo de franquia forneça uma estrutura padronizada, a franqueadora reconheceu que o sucesso da operação depende da capacidade de ajustar práticas e produtos para atender às necessidades específicas dos consumidores locais. O representante da Higest explicou:

“Cada mercado tem suas particularidades, e é importante que nossos franqueados consigam adaptar suas operações para atender a essas demandas. Contudo, não podemos abrir mão dos nossos padrões globais. Encontrar esse equilíbrio entre adaptação local e padronização é um dos nossos maiores desafios.”

Essa dificuldade de equilibrar a padronização global com a flexibilidade local é uma questão recorrente no modelo de franquias, como destacado por Souza e Lima (2020). Eles sugerem que as franqueadoras precisam ser mais flexíveis ao implementar seus modelos em mercados emergentes, permitindo maior autonomia aos franqueados para poderem inovar e ajustar suas operações conforme as realidades locais.

c) Desafios logísticos e cadeia de suprimentos

A logística também foi mencionada como um desafio importante para a franqueadora, especialmente no que diz respeito à entrega de insumos e produtos aos franqueados. Como a Higest Moçambique centraliza a produção de muitos de seus produtos, as unidades franqueadas em regiões mais remotas, como Xai-Xai, enfrentam problemas com atrasos nas entregas e disponibilidade de estoque, o que pode prejudicar a operação e a satisfação dos consumidores. O representante da Higest comentou:

“Garantir que nossos franqueados recebam os produtos a tempo é crucial para manter o fluxo das operações, mas, em algumas áreas, as condições logísticas são desafiadoras. Temos trabalhado para melhorar nossa rede de distribuição, mas ainda é um ponto crítico para nós.”

Esse ponto ressalta a importância de um sistema de logística eficiente para o sucesso de uma rede de franquias, especialmente em países em desenvolvimento, onde a infraestrutura pode ser limitada. Perrigot et al. (2021) discutem como as tecnologias emergentes podem ser usadas para melhorar a eficiência logística nas franquias, mas em muitos casos, os desafios são relacionados às condições locais, como a escassez de rotas de transporte adequadas.

d) Relacionamento com os franqueados

Outro desafio citado pela franqueadora envolve a gestão do relacionamento com os franqueados, especialmente em relação à comunicação e alinhamento estratégico. O representante da Higest explicou que, embora a comunicação entre franqueadora e franqueados seja constante, existem momentos em que os franqueados buscam maior autonomia, o que pode causar tensões no relacionamento:

“Nos esforçamos para manter um diálogo aberto com nossos franqueados, mas, às vezes, surgem divergências sobre como certas operações devem ser conduzidas. Alguns franqueados querem mais liberdade para tomar decisões locais, enquanto nós precisamos garantir que os padrões da marca sejam mantidos.”

Essa tensão entre autonomia e controle é comum em redes de franquias, conforme discutido por Lopes e Silva (2019), que afirmam que, embora o controle seja necessário para manter a integridade da marca, é importante que o franqueador mantenha uma relação de confiança com os franqueados, oferecendo suporte sem sufocar sua capacidade de inovar.

e) Desafios financeiros e suporte aos franqueados

Por fim, a franqueadora também reconheceu os desafios financeiros enfrentados pelos franqueados, especialmente em relação ao acesso a capital e à gestão financeira. O representante da Higest afirmou que a empresa tem tentado oferecer apoio financeiro sempre que possível, mas as limitações económicas e a falta de crédito acessível no país dificultam o crescimento de muitas unidades:

“Entendemos que o acesso ao financiamento é um desafio significativo para nossos franqueados, e isso impacta diretamente sua capacidade de manter o nível de qualidade que exigimos. Tentamos oferecer suporte em termos de treinamento e optimização de custos, mas o mercado financeiro local não facilita o acesso ao crédito.”

Esses desafios financeiros são comuns em economias emergentes, conforme apontado por Ferreira (2019), que sugere que as franqueadoras em mercados como Moçambique precisam colaborar com instituições financeiras para criar soluções de crédito que sejam viáveis para os franqueados, permitindo-lhes crescer sem comprometer suas operações.

Os desafios enfrentados pela franqueadora Higest Moçambique refletem as complexidades inerentes ao modelo de empreendedorismo de franquia em economias emergentes. As dificuldades logísticas, a adaptação ao mercado local, a manutenção da qualidade e o relacionamento com os franqueados são todos pontos críticos que a franqueadora precisa gerenciar de maneira eficaz para garantir o sucesso do modelo de franquia. Esses desafios estão alinhados com as dificuldades descritas na literatura, especialmente no que diz respeito à adaptação dos modelos globais de franquia às realidades locais, conforme discutido por Souza e Lima (2020).

A Tabela 9 (Apêndice 6) resume os principais desafios mencionados pela franqueadora, categorizadas por manutenção de padrões, logística, adaptação local, relações com franqueados e questões financeiras.

4.2. Discussão de resultados

A discussão se baseia na literatura e em teorias amplamente aceitas no campo do empreendedorismo e das franquias, com foco nas características peculiares do mercado moçambicano e no contexto de pequenas e microempresas. Para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, os dados foram triangulados, comparando-se as informações obtidas nas entrevistas com os dados da análise documental e bibliográfica. Essa triangulação reforçou a robustez das conclusões, demonstrando que a estratégia de franquia é uma ferramenta eficaz para impulsionar o desempenho das pequenas empresas em Moçambique, sobretudo na autarquia de Xai-Xai.

A discussão dos dados obtidos nesta pesquisa analisa, de forma crítica, os objectivos específicos do estudo à luz dos resultados empíricos e da literatura relevante sobre empreendedorismo de franquia, com foco nos desafios e estratégias que influenciam o desempenho dos franqueados da Higest Moçambique, na autarquia da Cidade de Xai-Xai.

O primeiro objectivo do estudo busca entender como o empreendedorismo de franquia impacta o desempenho das micro e pequenas empresas. Os resultados indicam que o modelo de franquia oferece uma plataforma estruturada que facilita a entrada de novos empreendedores no mercado, especialmente em regiões com desafios estruturais e económicos, como Moçambique. A marca estabelecida é um factor determinante que contribui significativamente para reduzir o risco inerente ao início de novos negócios.

O depoimento do Franqueado PEF1 (ver Tabela 6) ilustra essa vantagem, ao afirmar que o fato de operar sob a bandeira da Higest permitiu-lhe ganhar confiança e aceitação dos consumidores locais rapidamente, algo que seria muito mais difícil de alcançar se tivesse iniciado um negócio independente. Isso reflete a visão de Schumpeter (1988), que definiu o empreendedorismo como um processo de inovação que transforma recursos e processos para gerar novos negócios. No caso das franquias, essa inovação ocorre de forma controlada e pré-testada, minimizando os riscos típicos de um novo empreendimento, conforme descrito por Oliveira (2021), que reforça que a franquia oferece aos novos empreendedores um caminho mais seguro em termos de gestão de risco e entrada no mercado.

Além disso, o suporte contínuo fornecido pela franqueadora Higest foi apontado como um dos factores mais importantes para o sucesso das unidades franqueadas. O Franqueado PEF2 destacou que o treinamento inicial e o suporte técnico oferecidos ao longo do tempo foram essenciais para enfrentar desafios operacionais e manter o padrão de qualidade da marca (ver Tabela 6).

Isso corrobora as discussões de Pereira e Almeida (2018), que ressaltam a importância do suporte técnico e gerencial contínuo para garantir o sucesso das franquias. No contexto de economias emergentes, como Moçambique, esse suporte é particularmente valioso, pois muitas vezes os franqueados enfrentam condições desafiadoras em termos de infraestrutura e acesso a recursos locais.

Outro ponto importante é a transferência de know-how, que os franqueados reconhecem como essencial para o sucesso de suas operações. A Franqueadora Higest tem sido eficaz na disseminação de boas práticas de gestão e no fornecimento de orientação técnica aos franqueados, garantindo que eles possam operar de forma eficiente e dentro dos padrões estabelecidos pela marca.

Isso está em consonância com os estudos de Souza e Lima (2020), que afirmam que a transferência de conhecimento é um factor crítico para o sucesso de redes de franquias, especialmente em economias emergentes, onde os empreendedores locais podem não ter acesso a recursos suficientes ou a experiências anteriores no sector.

O segundo objectivo do estudo foi analisar as estratégias implementadas pela franqueadora e pelos franqueados para superar os desafios enfrentados e melhorar o desempenho das unidades franqueadas. A Higest adoptou diversas estratégias proativas, que foram consideradas eficazes pelos franqueados.

a) Suporte contínuo e treinamento

O suporte contínuo oferecido pela Higest foi uma das estratégias mais valorizadas pelos franqueados, como mencionado pelo Franqueado PEF1 (ver Tabela 8). O treinamento inicial e o acompanhamento contínuo por parte da franqueadora garantem que os franqueados tenham o conhecimento técnico necessário para gerenciar suas operações de forma eficiente.

Esse ponto é amplamente discutido por Ferreira (2019), que argumenta que o suporte técnico contínuo é uma das principais razões pelas quais as franquias são capazes de superar desafios operacionais.

b) Marketing cooperado

Outra estratégia importante foi a implementação de campanhas de marketing cooperado, que permitiram que os franqueados se beneficiassem do reconhecimento nacional da marca, enquanto ainda tinham a capacidade de personalizar suas campanhas de marketing para atrair o público local (ver Tabela 9). Essa abordagem é eficaz em economias emergentes, onde as campanhas nacionais podem aumentar a visibilidade da marca, ao mesmo tempo, em que os franqueados podem adaptar suas estratégias para melhor atender às necessidades regionais (Pereira & Almeida, 2018).

c) Parcerias com fornecedores e suporte financeiro

Além disso, a Higest também investiu em parcerias com fornecedores, permitindo que os franqueados tivessem acesso a produtos de alta qualidade a preços mais competitivos. O Franqueado PEF3 destacou que essas parcerias foram cruciais para reduzir os custos operacionais e melhorar as margens de lucro (ver Tabela 9). A literatura, como discutido por Cunha (2021), sugere que as franqueadoras que investem em acordos estratégicos com fornecedores locais conseguem melhorar a eficiência operacional de suas unidades, especialmente em mercados onde os custos logísticos são altos e a infraestrutura é limitada.

A Higest também estabeleceu parcerias financeiras com instituições de crédito, oferecendo linhas de financiamento para que os franqueados possam investir em suas operações. Esse suporte financeiro é fundamental em economias emergentes, onde o acesso a capital pode ser um grande obstáculo para o crescimento dos negócios, conforme discutido por Ferreira (2019).

De maneira geral, os resultados indicam que o modelo de franquia oferece um caminho relativamente seguro e estruturado para empreendedores em economias emergentes, proporcionando suporte técnico, capacitação e acesso a uma marca estabelecida. No entanto, desafios operacionais significativos, como a falta de autonomia, a ineficiência logística e a competitividade local, precisam ser enfrentadas de maneira eficaz para garantir o sucesso a longo prazo.

As estratégias de suporte contínuo, marketing cooperado e parcerias com fornecedores demonstraram ser eficazes para mitigar alguns desses desafios, mas a pesquisa sugere que há espaço para melhorias, especialmente no que diz respeito à flexibilidade local e inovação. As franqueadoras em mercados emergentes podem precisar reavaliar suas estratégias de

padronização, permitindo maior autonomia aos franqueados para poderem se adaptar melhor às condições do mercado local.

O terceiro objectivo do estudo foi identificar os principais desafios enfrentados pelos franqueados da Higest Moçambique. Os resultados indicam que, apesar dos benefícios do modelo de franquia, os franqueados enfrentam desafios operacionais significativos, incluindo a falta de autonomia, dificuldades logísticas e a competitividade local.

d) Falta de autonomia

A falta de autonomia foi um dos principais desafios identificados pelos franqueados. Como relatado pelo Franqueado PEF2 (ver Tabela 10), os franqueados estão obrigados a seguir os padrões globais da marca, o que limita sua capacidade de inovar e adaptar os produtos e serviços às preferências locais dos consumidores. Esse aspecto é particularmente problemático em mercados emergentes, onde a adaptação local é muitas vezes necessária para atender às necessidades específicas do mercado.

Essa falta de autonomia está em linha com o que Lopes e Silva (2019) argumentam, ao sugerir que as franquias frequentemente enfrentam um dilema entre manter a padronização necessária para proteger a integridade da marca e permitir flexibilidade suficiente para que os franqueados possam inovar em resposta às condições de mercado. Em Moçambique, onde as condições de mercado podem variar significativamente de uma região para outra, essa rigidez operacional pode limitar o sucesso de algumas unidades franqueadas.

e) Desafios logísticos

Outro desafio recorrente é a ineficiência logística, especialmente em regiões mais distantes, como Xai-Xai, onde os franqueados relataram dificuldades no fornecimento de produtos devido a atrasos na entrega. O Franqueado PEF3 mencionou que os atrasos logísticos comprometem frequentemente a experiência do cliente e afectam a percepção da marca no mercado local (ver Tabela 11).

Esses resultados confirmam as discussões de Pereira e Santos (2020), que ressaltam que as barreiras logísticas são um dos principais desafios enfrentados pelas franquias em mercados emergentes, devido à infraestrutura deficiente e à complexidade das cadeias de suprimentos. A Higest reconheceu esses desafios e mencionou que está investindo em parcerias logísticas para melhorar a eficiência das entregas, uma estratégia fundamental para o sucesso das franquias, conforme discutido por Bradach (1998).

f) Competitividade local

A competitividade local também se apresentou como um desafio importante, especialmente em termos de preços. Os franqueados enfrentam dificuldades em competir directamente com comerciantes independentes, que possuem maior flexibilidade para ajustar seus preços em tempos de crise económica. O Franqueado PEF1 (ver Tabela 10) mencionou que, devido à rigidez dos preços estabelecidos pela franqueadora, é difícil competir em um mercado onde os consumidores são extremamente sensíveis ao preço.

Esse resultado está alinhado com a literatura sobre franquias em mercados emergentes, que sugere que a padronização de preços pode ser uma barreira para os franqueados, pois limita sua capacidade de competir localmente, especialmente em momentos de instabilidade económica (Cunha, 2021). Para resolver esse problema, as franquias podem precisar encontrar formas de ajustar suas estratégias de preços de forma mais flexível, permitindo aos franqueados responder às condições económicas e preferências do mercado local.

4.2.1. Principais pontos de convergência e divergência

Conforme observado os resultados deste estudo apresentam uma clara convergência com a literatura existente sobre o empreendedorismo de franquia, especialmente no que se refere ao impacto positivo das franquias no desempenho das PMEs. As evidências empíricas colectadas, por meio dos depoimentos dos franqueados e da franqueadora, refletem os mesmos princípios discutidos por autores como Ferreira (2019), Pereira e Almeida (2018), e Oliveira (2021), que sugerem que o modelo de franquia oferece vantagens estruturais significativas em termos de suporte contínuo, acesso a uma marca estabelecida e padronização de processos.

O primeiro ponto de convergência diz respeito ao suporte contínuo que os franqueados recebem da franqueadora. Os franqueados da Higest Moçambique relataram que o treinamento inicial e o suporte ao longo da operação foram fundamentais para garantir o sucesso de suas unidades. Isso está de acordo com a visão de Ferreira (2019), que afirma que o sucesso das redes de franquias, particularmente em mercados emergentes, depende de um suporte estruturado e contínuo que permita aos franqueados manter padrões de qualidade e eficiência operacional. A capacitação constante e a orientação técnica foram pontos elogiados pelos franqueados e confirmam o que Pereira e Almeida (2018) ressaltam sobre a necessidade de transferência de *know-how* como um factor-chave para o sucesso de redes de franquia em contextos desafiadores.

Outro ponto de convergência está relacionado ao impacto do reconhecimento da marca na redução dos riscos empresariais. O Franqueado PEF1 relatou que operar sob a bandeira da Higest permitiu-lhe entrar no mercado local com confiança e conquistar rapidamente a aceitação dos consumidores, um factor que minimiza os riscos normalmente associados à abertura de novos negócios. Oliveira (2021) também argumenta que a principal vantagem de aderir a uma rede de franquias é o acesso imediato a uma marca consolidada, que já possui uma base de clientes fidelizados e uma reputação sólida no mercado. Essa estrutura de marca estabelecida elimina parte dos riscos enfrentados pelos empreendedores independentes, como a necessidade de construir do zero uma base de confiança e reputação no mercado.

A questão da logística também apresenta convergência com a literatura. O Franqueado PEF3 mencionou os desafios logísticos enfrentados, principalmente em regiões mais afastadas como Xai-Xai, onde os atrasos nas entregas comprometem o fluxo operacional. Pereira e Santos (2020) discutem extensivamente os desafios de infraestrutura em mercados emergentes e como as franqueadoras devem adaptar suas operações logísticas para atender às particularidades desses contextos. As dificuldades enfrentadas pelos franqueados da Higest estão directamente em consonância com os obstáculos logísticos que Bradach (1998) descreve, e que podem comprometer a eficiência operacional e a satisfação do cliente se não forem abordados de forma adequada.

Embora haja forte convergência em vários pontos, também surgem divergências significativas entre os resultados obtidos e o que a literatura sugere sobre as práticas e desafios no empreendedorismo de franquia, especialmente no contexto das adaptações locais e da flexibilidade operacional.

Um dos principais pontos de divergência refere-se à falta de autonomia dos franqueados na adaptação dos produtos e serviços ao contexto local. O Franqueado PEF2 expressou frustração com a rigidez das normas operacionais estabelecidas pela franqueadora, que limitam sua capacidade de inovar e customizar os produtos conforme as preferências dos consumidores locais.

Isso está em desacordo com a literatura mais recente, que defende que as franqueadoras, especialmente em mercados emergentes, devem oferecer maior flexibilidade aos franqueados para poderem ajustar seus produtos às condições e preferências regionais. Lopes e Silva (2019), por exemplo, argumentam que, embora a padronização seja essencial para garantir a consistência da marca, a adaptação local é fundamental para que as franquias sejam bem-

sucedidas em mercados onde as condições culturais e económicas variam de forma significativa.

Portanto, a rigidez observada no caso da Higest parece contradizer as recomendações da literatura que promovem uma maior descentralização de decisões operacionais.

Outro ponto de divergência está na precificação rígida estabelecida pela franqueadora, o que dificulta a competitividade dos franqueados em relação aos comerciantes independentes, especialmente em tempos de crise económica.

O Franqueado PEF1 mencionou que não tem liberdade para ajustar os preços dos produtos para se adaptar às flutuações do mercado local, o que o coloca em desvantagem frente aos concorrentes. Cunha (2021) sugere que, em mercados emergentes, a flexibilidade de preços é uma estratégia fundamental para que os franqueados possam competir em cenários económicos instáveis.

A falta de flexibilidade de preços na rede da Higest, portanto, contradiz as recomendações da literatura, que incentiva a inovação na estrutura de preços como uma maneira de melhorar a competitividade em mercados sensíveis ao preço, especialmente quando os consumidores têm um poder de compra limitado.

Outro ponto de divergência significativo diz respeito à gestão de infraestrutura e logística. Embora a Higest tenha tomado medidas para melhorar a cadeia de suprimentos, os resultados ainda indicam problemas logísticos persistentes, como atrasos frequentes, que impactam negativamente a operação das franquias, conforme relatado pelo Franqueado PEF3.

Perrigot et al. (2021) recomendam o uso de tecnologias emergentes e soluções digitais para melhorar a eficiência logística nas redes de franquia, algo que não parece ter sido plenamente implementado pela Higest. Embora a franqueadora tenha reconhecido a necessidade de investir em parcerias logísticas, a persistência desses problemas sugere que as soluções adoptadas ainda não são suficientemente robustas para lidar com os desafios de uma operação em mercados emergentes.

Os resultados deste estudo apresentam uma interacção complexa com a literatura existente sobre empreendedorismo de franquia, revelando pontos de convergência, quanto de divergências importantes que precisam ser abordadas pelas franqueadoras que operam em mercados emergentes.

Em termos de convergência, o estudo confirma a importância do suporte contínuo e da transferência de know-how como factores críticos para o sucesso das redes de franquia, como descrito por Ferreira (2019) e Pereira e Almeida (2018).

Além disso, o reconhecimento da marca consolidada como uma vantagem competitiva clara também se alinha com as discussões de Oliveira (2021). As dificuldades logísticas enfrentadas pelos franqueados da Higest também confirmam as análises de Pereira e Santos (2020), que argumentam que as franqueadoras em mercados emergentes devem prestar atenção especial às barreiras estruturais e buscar soluções mais inovadoras e adaptativas.

Por outro lado, as divergências observadas destacam a necessidade de maior flexibilidade nas operações de franquia, tanto em termos de inovação local quanto de estratégias de precificação, algo amplamente recomendado por autores como Lopes e Silva (2019) e Cunha (2021).

O caso da Higest demonstra que a padronização excessiva pode limitar a capacidade dos franqueados de se adaptarem às necessidades locais, algo que pode comprometer o desempenho a longo prazo, especialmente em mercados emergentes onde a capacidade de responder às variações do mercado é essencial.

Assim, este estudo sugere que, para franqueadoras que operam em contextos desafiadores, como o de Moçambique, é fundamental encontrar um equilíbrio dinâmico entre padronização e flexibilidade, promovendo uma gestão descentralizada que permita aos franqueados inovar e ajustar suas estratégias operacionais e de preços consoante as condições locais. Tal equilíbrio pode ser crucial para garantir a sustentabilidade a longo prazo das redes de franquias em mercados emergentes, onde as estratégias rígidas e padronizadas podem não ser adequadas para lidar com as realidades económicas, culturais e logísticas locais.

CAPÍTULO V. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1. Conclusão

A evolução do conceito de empresa reflete uma transição de uma visão puramente econômica e racional para uma abordagem mais institucional e estratégica. Essa transformação foi impulsionada pela globalização e pelas inovações tecnológicas que exigiram das empresas maior capacitação.

Em Moçambique, a classificação das empresas é adaptada à realidade local, focando em volume de negócios e número de trabalhadores. Entre os vários modelos de franquia, o mais adequado para pequenas empresas é a franquia de segunda geração, pois oferece maior flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades locais, o que é essencial para o sucesso das micro e pequenas empresas em mercados diversos e dinâmicos.

Por sua vez, o empreendedorismo, é visto como a capacidade de inovar e transformar oportunidades em negócios de sucesso, desempenhando um papel crucial no crescimento econômico e na geração de riqueza.

As características do sistema de franquia, como a padronização e o contrato formal entre franqueador e franqueado, garantem que a operação seja consistente e alinhada com os padrões da marca. Além disso, as diversas vantagens, como o fortalecimento da marca, o suporte contínuo, o acesso aos serviços e o treinamento oferecido pelo franqueador, tornam a franquia uma alternativa atraente para empreendedores moçambicanos que buscam segurança e suporte para iniciar ou expandir seus negócios.

Com base nos resultados obtidos e na discussão realizada, é possível tirar conclusões claras e fundamentadas que respondem à questão central do estudo: *Como o empreendedorismo de franquia contribui para o desempenho das micro e pequenas empresas e quais são os desafios e estratégias utilizadas para impulsionar esse desempenho?*

No que visa entender o contributo do empreendedorismo de franquia para o desempenho das micro e pequenas empresas (MPEs), o estudo confirmou que o modelo de franquia é uma estratégia altamente eficaz. Através do acesso a uma marca consolidada, os franqueados puderam beneficiar de uma base de clientes existente, o que facilita sua penetração no mercado. O suporte oferecido pela franqueadora, incluindo o *know-how* e o treinamento contínuo, foi crucial para garantir a eficiência operacional das unidades franqueadas, conforme apontado por Oliveira (2021). A franquia oferece uma plataforma estruturada que reduz os riscos

empresariais típicos das MPEs, permitindo maior estabilidade e previsibilidade nos resultados, o que contribui para o crescimento sustentável dessas empresas.

Ainda no contexto do primeiro objectivo, as vantagens competitivas proporcionadas pela franquia são claras, especialmente em economias emergentes, como Moçambique, onde o acesso a capital, marketing e *know-how* empresarial são muitas vezes limitados para pequenos empreendedores. O modelo de franquia possibilita a superação dessas barreiras, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento das MPEs. Pereira e Almeida (2018) destacam que o acesso a um sistema já testado e a treinamentos contínuos cria uma base sólida para os franqueados, permitindo a manutenção de altos padrões de qualidade e a implementação de boas práticas de gestão. A literatura corrobora que esse suporte contínuo é vital para a sobrevivência e crescimento das pequenas empresas em contextos desafiadores.

Diante dos principais desafios enfrentados no empreendedorismo de franquia na autarquia de Xai-Xai, o estudo identificou várias barreiras que precisam ser superadas para que o modelo de franquia seja plenamente eficaz. Uma das principais dificuldades é a falta de apoio governamental, que se traduz em limitações no acesso a financiamento e em uma burocracia excessiva que atrasa a implementação de novos negócios. Ademais, a carência de infraestrutura adequada, como vias de transporte e serviços públicos básicos, representa um desafio significativo para os empreendedores. Pereira et al. (2020) destacam que a ausência de políticas públicas favoráveis ao empreendedorismo pode dificultar a sobrevivência das MPEs, especialmente em regiões menos desenvolvidas.

Outro desafio identificado é a resistência cultural à adoção de práticas empresariais padronizadas, típicas do sistema de franquias. Muitos empreendedores locais têm dificuldades em seguir os padrões estabelecidos pela franqueadora, o que pode resultar em inconsistências na prestação de serviços e na qualidade dos produtos oferecidos. Para mitigar esse problema, é essencial que a franqueadora invista em programas de treinamento e capacitação culturalmente adaptados, que levem em consideração as particularidades locais e promovam a integração dos franqueados no sistema de franquias.

Por último, a competição acirrada no mercado local também é um factor a ser considerado. Embora a marca Higest ofereça uma vantagem competitiva significativa, a presença de concorrentes bem estabelecidos pode dificultar a penetração e a expansão das unidades franqueadas. Estratégias como campanhas de marketing cooperado, parcerias estratégicas e inovações no portfólio de produtos são essenciais para garantir a competitividade das franquias.

Além disso, a implementação de tecnologias avançadas de gestão e monitoramento pode ajudar a otimizar as operações e reduzir custos, aumentando a eficiência e a rentabilidade das unidades franqueadas. Essa abordagem está alinhada com as recomendações de Cunha (2021), que ressalta a importância de aproveitar os recursos locais para aumentar a competitividade das MPEs, especialmente em mercados emergentes.

Quanto ao terceiro objectivo, que aborda os desafios enfrentados pelos franqueados, o estudo identificou obstáculos significativos. A falta de autonomia foi um dos principais desafios relatados, com os franqueados expressando frustração em relação à rigidez dos padrões operacionais estabelecidos pela franqueadora. Esta rigidez do modelo de franquia, com seu alto grau de centralização, limita a flexibilidade dos franqueados para inovar e adaptar suas ofertas às particularidades do mercado local. Essa limitação é especialmente notável em contextos regionais, como Xai-Xai, onde os consumidores podem ter preferências diferentes das de outras regiões.

Embora esses padrões sejam fundamentais para manter a uniformidade e a reputação da marca, eles também limitam a capacidade dos franqueados de inovar e adaptar produtos às preferências locais, conforme argumentado por Lopes e Silva (2019). Em mercados emergentes, a flexibilidade é crucial para atender às demandas específicas dos consumidores, e a falta dessa autonomia pode ser um entrave para o sucesso local.

Outro desafio identificado foi a logística, especialmente em regiões mais distantes, como Xai-Xai. Os atrasos nas entregas comprometem a eficiência operacional das unidades, o que é agravado pela dependência dos franqueados de uma cadeia de suprimentos centralizada. Pereira e Santos (2020) destacam que a logística em áreas periféricas exige estratégias mais adaptáveis, como o uso de fornecedores locais para mitigar esses problemas. Além disso, os franqueados relataram dificuldades em competir com comerciantes independentes, devido à rigidez na política de preços da franqueadora, o que limitou a capacidade dos franqueados de ajustar os preços às condições económicas locais, conforme recomendado por Cunha (2021).

O modelo de franquia provou ser uma estratégia eficaz para promover o crescimento de micro e pequenas empresas em economias emergentes, como Moçambique. A estrutura sólida, o suporte contínuo e o acesso a uma marca consolidada criam um ambiente favorável para o desenvolvimento das MPEs, reduzindo os riscos típicos do empreendedorismo em mercados emergentes. No entanto, os desafios operacionais e contextuais ainda exigem uma abordagem mais flexível e inovadora por parte das franqueadoras.

Para maximizar o sucesso a longo prazo, é necessário um equilíbrio entre a padronização global e a adaptação local, permitam que os franqueados inovem e ajustem suas operações segundo as necessidades do mercado, devem ser dinâmicos e adaptativos, refletindo as mudanças constantes no ambiente empresarial e nas exigências do mercado, minimizar custos e aproveitar oportunidades emergentes.

A capacidade de superar obstáculos logísticos e a flexibilização das políticas de preços também são aspectos cruciais para garantir a competitividade das franquias em mercados regionais, portanto, as franqueadoras que conseguirem incorporar flexibilidade em suas estratégias operacionais estarão melhor posicionadas para garantir o sucesso sustentável de suas unidades franqueadas.

Em Suma, esta pesquisa demonstrou que a estratégia de franquia pode ser um poderoso impulsionador do desempenho das pequenas empresas em Moçambique, sobretudo na autarquia de Xai-Xai. Os benefícios proporcionados pelo modelo de franquia são substanciais, contribuindo para a melhoria do desempenho financeiro e operacional, a competitividade no mercado e a adaptação às necessidades locais.

A franquia facilita a entrada de microempresas no mercado ao fornecer uma estrutura empresarial comprovada, pois os serviços e a marca já foram aprovados e conhecidos no mercado, permitindo que os franqueados se concentrem na operação de suas unidades com maior segurança e menor risco. Essa estruturação padronizada proporciona aos franqueados a possibilidade de alavancar o reconhecimento da marca Higest, atraindo uma clientela fiel e assegurando um desempenho financeiro positivo.

5.2.Sugestões

- Recomenda-se à Higest que considere permitir **maior flexibilidade para os franqueados no que tange à oferta de produtos que atendam melhor às especificidades do mercado local**. Isso pode incluir a introdução de novos produtos ou a adaptação dos existentes, respeitando as preferências dos consumidores da região para fidelização do cliente.
- **Incentivo à inovação local** – a fim de mitigar os desafios de rigidez mencionados, seria vantajoso que a Higest permitisse mais autonomia para os franqueados inovarem em aspectos como, marketing e desenvolvimento de novos produtos. Esse incentivo à

inovação poderia resultar em uma maior adaptação às necessidades do mercado local e, consequentemente, em maior competitividade.

- **Ajustes no fornecimento e políticas sazonais** – durante períodos de alta demanda, como a quadra festiva, a empresa Higest mocambique, poderia flexibilizar suas políticas de fornecimento, ajustando a quantidade de produtos enviados para melhor atender a demanda olhando para o período que a procura é maior. Além disso, adoptar descontos mais frequentes e atractivos não só para os clientes principais da loja mas sim, aos franquiados como os seus potenciais reforços em períodos de baixa demanda, pode ser uma estratégia eficaz para aumentar as vendas.
- **Suporte financeiro e de gestão** – foi identificada a necessidade de um suporte mais abrangente da Higest na gestão financeira dos franqueados. A implementação de programas de orientação financeira, aliados a ferramentas de gestão mais robustas, pode contribuir para a optimização das operações e para a sustentabilidade financeira dos franqueados no longo prazo.

Com essas recomendações, espera-se que a Higest e outras franqueadoras possam não só superar os desafios identificados, mas também fomentar um ambiente mais dinâmico e favorável ao crescimento das micro e pequenas empresas em Moçambique. A flexibilidade e a inovação são cruciais para adaptar o modelo de franquia às necessidades locais, garantindo assim o sucesso sustentável das unidades franqueadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abd Aziz, N., & Schröder, B. H. (2023). Franchise Industry: A Systematic Review of Business Survival. *Remittances Review*, 8(4), 3818-3831.
- Almeida, R. M., & Silva, L. P. (2020). Marketing digital em franquias: Estratégias de expansão e engajamento. *Revista de Marketing Empresarial*, 22(2), 43-56.
- Almeida, R., & Costa, P. (2022). *Franquias e inovação: Desafios contemporâneos no franchising global*. Editora Nova Visão.
- Andrade, M. F. (2020). *Franquias no Brasil: Estratégias e desafios de expansão* (p. 45). São Paulo: Editora Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70.
- Bitti, E. J. S. (2012). *Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, Escola Politécnica.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cardoso, L. A., & Pinto, M. R. (2018). A competitividade nas franquias: Estratégias de suporte e adaptação local. *Revista Brasileira de Administração*, 17(2), 39-53.
- Carvalho, A., & Silva, M. (2019). *Modelos de Franquia e Gestão de Pequenas Empresas em Economias Emergentes*. Lisboa: Editora Lusófona.
- Cherto, M. R (1988). *Franchising: revolução no marketing*. (2.ed). São Paulo: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2021). *Administração: Teoria, processo e prática*. São Paulo: Elsevier.
- Costa, R., et al. (2022). *Iniciando Negócios de Franquia: Um Guia para Empreendedores*. Rio de Janeiro: Editora Negócios.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cunha, R. (2021). O modelo de franquias em mercados emergentes: Desafios e oportunidades. *Journal of Business Studies*, 27(3), 55-72.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Diniz, R. A. (2022). *Manual de franchising: Como construir e gerir redes de franquias* (p. 78). Porto Alegre: Bookman.
- Drucker, P. (2020). *O empreendedor inovador: Como gerar valor em um mundo em transformação*. Lisboa: Dom Quixote.

- Fernandes, R. (2020). *Modelos de Franquia e Padronização de Processos em Microempresas*. Coimbra: Editora Académica.
- Ferreira, A. P., Cepêda, C. L. M., Silva, A. F., Leite, E., & Camacho, E. (2021). The role of accounting information in decision-making and companies' sustainability development: The Portuguese accountants' perspective. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), 486-501.
- Ferreira, J. (2021). *Empreendedorismo e inovação: Fundamentos e práticas*. Editora de Estudos Empresariais.
- Ferreira, M. (2019). Suporte e inovação em franquias: Como promover o crescimento sustentável em economias emergentes. *Business & Management Review*, 21(2), 78-91.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.
- Foster, T. R. (1995). *Gerenciando Qualidade: Uma Abordagem Integrativa* Prentice Hall.
- Gil, A. (2004). *Elaboração de casos para o ensino de Administração*. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.2 , Nº 2: Contextus.
- Gil, A. C. (2014). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 6ª Edição. Atlas: São Paulo.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Gomes, J. (2020). *Estratégias de Crescimento em Microempresas por Meio de Franquias: Uma Análise Africana*. Maputo: Editora Moçambicana.
- Gonçalves, F., & Almeida, S. (2023). *Modelos de Franquia no Mercado Global: Perspectivas para o Futuro*. Lisboa: Editora Global.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *"Principles of Marketing."* Pearson.
- Leite, R. M., & Silva, P. A. (2021). Estratégias de inovação e empreendedorismo nas franquias. *Revista Brasileira de Empreendedorismo*, 15(2), 85-95.
- Lepre, T. R. F., do Nascimento, A. C. de S. T., & Nunes, G. P. (2017). Franquia e microfranquia: vantagens e desvantagens de se investir nestes modelos de negócio. *South American Development Society Journal*, 3(07), 245–261. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p245-261>
- Lima, A. S., Luna, R. M., & de Sousa, A. R. (2012). Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 11(1), 94–112. <https://doi.org/10.5585/remark.v11i1.2261>.
- Lima, J. M. (2020). Empreendedorismo em franquias: Inovação dentro de limites preestabelecidos. *Revista Brasileira de Administração*, 16(3), 45-60.

- Lima, P. G., & Borges, C. R. (2021). *Práticas sustentáveis em franquias: O impacto da inovação verde*. São Paulo: Editora Sustentável.
- Lima, R. (2018). *Modelos de Franquia e Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo Comparativo*. Lisboa: Editora Universitária.
- Lopes, J. M., Gomes, S., Santos, T., Oliveira, M., & Oliveira, J. (2021). Entrepreneurial intention before and during COVID-19—A case study on Portuguese university students. *Education Sciences*, 11(6), 273. [https://doi.org/10.3390/educsci11060273​;contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.3390/educsci11060273​;contentReference[oaicite:0]{index=0}).
- Lopes, S., & Silva, T. (2019). Padronização versus adaptação local em redes de franquia: Um estudo de caso em mercados emergentes. *Revista de Gestão Empresarial*, 34(1), 45-67.
- Machado, H.V & Espinha, P.G (2010). *Empreendedorismo e Franchising: Uma Combinação que garante a Sobrevivência*, São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, pp.131-153.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5 th ed.). São Paulo: ATLAS. São Paulo.
- Mascarenhas, M.P, Hygino, M.O & Silva. N.L.S (2015) *Empreendendo em Franchising: Uma Análise das Principais Vantagens e Desvantagens*, pp.111-133.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Morris, M. H., Santos, S. C., & Neumeyer, X. (2020). Entrepreneurship as a solution to poverty in developed economies. *Business Horizons*, 63(3), 377-390.
- Moura, T., & Rodrigues, V. (2021). *Sucesso em Franchising: A Relação entre Franqueador e Franqueado*. Lisboa: Editora Negócios.
- Muchanga, C. C. J. (2020). *Desafios Inerentes ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Maputo – Moçambique: Estudo de caso da SOJITZ Maputo Cellulose, Lda*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Criação de Empresas, Universaidade Beira do Interior, Junho.
- Nhavene, R. M. (2023). *Franchising e o crescimento empresarial em Moçambique* (p. 143). Maputo: Imprensa Universitária.

- Oliveira, C. F., & Costa, J. M. (2023). Inovação e competitividade em franquias: Um estudo sobre o papel da estratégia empreendedora. *Cadernos de Gestão Empresarial*, 28(1), 105-123.
- Oliveira, F. R. (2020). Inovação disruptiva e o impacto nas franquias: Transformando modelos de negócios. *Revista de Administração e Negócios*, 25(1), 48-62.
- Oliveira, G. R., & Mendes, S. H. (2019). *Sustentabilidade e inovação em franquias: Desafios para o século XXI*. Editora Atlas.
- Oliveira, J. (2021). *Empreendedorismo de franquia: Vantagens, riscos e estratégias para economias emergentes*. São Paulo: Editora Acadêmica.
- Oliveira, L. P. (2022). *Sustentabilidade nas franquias: A importância da inovação contínua*. Editora Atlas.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão: UFG.
- Oneupweb. (2023). *The Local Impact of Franchise Businesses*.
- Padilha, A. C. M., et al. (2010). Estratégia de franchising: as vantagens e desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador. *Estudo & Debate*, 17(2), 85-98.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pazetto, C. F., & Beuren, I. M. (2018). Desempenho e Satisfação de Empresas Franqueadas. *Estratégia & Negócio*, 1, 165 -199.
- Pereira, F., & Almeida, R. (2018). A relevância do know-how e do suporte técnico no sucesso das franquias. *Revista Brasileira de Empreendedorismo*, 29(4), 33-50.
- Pereira, G., & Santos, P. (2020). Logística e infraestrutura em mercados emergentes: Desafios para a gestão de franquias. *Journal of Logistics and Operations*, 15(2), 99-117.
- Perrigot, R., Hussain, D., & Windsperger, J. (2021). Digital transformation and franchising: An exploratory study of franchisor and franchisee perspectives. *Journal of Business Research*, 132, 169-185.
- Pires, J. A. (2021). *Franquias e modelos de negócios: Gestão e operação de redes de franquias* (p. 120). Lisboa: Dom Quixote.
- Ramos, V.R.R. (2014) *A satisfação do Cliente: caso de Franchising de fast - food King Pie na Cidade de Maputo ederal de Santa Catarina, Florianópolis*, Novembro.
- Reis, F. T. (2017). *Empreendedorismo e inovação: Como transformar ideias em negócios*. São Paulo: Saraiva.

- Ribeiro, C. S., & Carvalho, M. L. (2021). *Estratégias de inovação em franquias: Um estudo sobre o impacto de novas tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- Ribeiro, J. M. (2020). Franquias e estratégias de sustentabilidade: Adaptando-se às novas exigências de mercado. *Revista Brasileira de Empreendedorismo*, 21(4), 68-79.
- Ribeiro, L., & Silva, A. (2020). *Franchising: Desafios e Oportunidades no Século XXI*. Lisboa: Editora Universitária.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administração: Novos desafios no mundo dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. McGraw-Hill.
- Santos, A. R., Lima, E. P., & Andrade, M. T. (2022). Empreendedorismo e inovação em franquias: A importância da adaptação estratégica. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(3), 55-72.
- Santos, F. R., & Ferreira, C. M. (2019). *A implementação de inovações em franquias: Desafios e oportunidades*. Editora Atlas.
- Santos, L., & Oliveira, T. (2020). *Franquias em Mercados Regionais: Desafios e Estratégias*. Maputo: Editora Moçambicana.
- Santos, M. (2021). *Transferência de Know-how e o Sucesso de Microempresas Franqueadas*. Porto: Editora do Porto.
- Santos, M. (2023). *Empreendedorismo e sustentabilidade: Novos paradigmas empresariais*. Edições Novas Ideias.
- Santos, S. C., & Neumeyer, X. (2021). Gender, poverty, and entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 26(3), 215008.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do Desenvolvimento Económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Silva, J., & Pereira, M. (2020). A evolução dos sistemas de franchising em mercados emergentes: O caso de Moçambique. *Revista de Negócios Internacionais*, 15(1), 112-129.
- Silva, M., & Gonçalves, F. (2020). *Franquias em Mercados de Baixa Rentabilidade: Desafios e Soluções*. Maputo: Editora Moçambicana.
- Silva, M., & Oliveira, D. (2019). *Gestão de riscos e empreendedorismo em mercados incertos*. Rio de Janeiro: FGV Editora.

- Silva, R. J., & Andrade, T. P. (2023). *Formação e alinhamento estratégico em franquias: Um estudo sobre a eficácia do treinamento de franqueados*. *Gestão e Estratégia*, 32(1), 107-120.
- Souza, D., & Lima, A. (2020). O papel da inovação e do suporte contínuo nas redes de franquia. *Brazilian Journal of Business Innovation*, 14(2), 23-40.
- Taimo, A. C. (2022). *O crescimento das franquias internacionais em Moçambique* (p. 95). Maputo: Imprensa Nacional.
- Vieira, P. (2022). *Inovação e empreendedorismo: Estratégias parBVa o século XXI*. Editora Gestão Moderna.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

APÊNDICES

Apêndice 1: Guião de entrevista para empresa franqueadora Higest Moçambique

Esta entrevista destina-se à recolha de dados relativos ao estudo da influência da estratégia de empreendedorismo de franquia como fator impulsionador do desempenho das micro e pequenas empresas. Este estudo, de natureza académica, insere-se no âmbito do desenvolvimento da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão de Negócios. Os dados adquiridos nesta conversa serão tratados de forma sigilosa e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa académica.

1. Descrever o contributo do empreendedorismo de franquia da empresa Higest moçambique na Autarquia de Xai-Xai.

- a) Já ouviu falar de franquia?
 - Se sim, qual é o contributo que ela trás sendo uma Empresa franqueadora?
 - Se não, explicar ao entrevistado.
- b) Que tipos de suporte contínuo a Higest Moçambique oferece aos seus franqueados?
- c) Qual é a importância da padronização dos processos oferecidos pela Higest Moçambique?
- d) No seu ponto de vista quais são os benefícios por ser uma empresa que implementa o empreendedorismo de franquia na Autarquia de Xai-Xai?

2. Detectar os principais desafios para a prática do empreendedorismo de franquia na autarquia de Xai-Xai.

- a) Que desafios a empresa enfrenta na gestão diária do seu negócio sendo uma empresa franqueadora?
- b) Como a Higest Moçambique gerência a concorrência em Xai-Xai?
- c) Como a Higest Moçambique garante a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pelos franqueados?
- d) Quais são os principais custos envolvidos em manter a franquia Higest Moçambique

3. Identificar as estratégias utilizadas para impulsionar o desempenho da empresa Higest moçambique na autarquia de Xai-Xai.

- a)** Quais são as estratégias adoptadas pela Higest Moçambique para que o franqueado se sinta acolhido e possa alavancar as finanças?
- b)** Como a Higest moçambique ajuda os franqueados a adaptar suas estratégias de marketing às preferências locais em Xai-Xai?
- c)** Que tipo de suporte a Higest Moçambique oferece na área de gestão financeira?
- d)** Como é que garante a qualidade dos produtos?

Apêndice 2: Guião de Entrevista para os franqueados.

Esta entrevista destina-se à recolha de dados relativos ao estudo da influência da estratégia de empreendedorismo de franquia como fator impulsionador do desempenho das micro e pequenas empresas. Este estudo, de natureza académica, insere-se no âmbito do desenvolvimento da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão de Negócios. Os dados adquiridos nesta conversa serão tratados de forma sigilosa e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa académica.

1. Descrever o contributo do empreendedorismo de franquia da empresa Higest moçambique na Autarquia de Xai-Xai.

- a) Já ouviu falar de franquia?
 - Se sim, qual é o contributo que ela traz sendo uma Empresa franqueada?
 - Se não, explicar ao entrevistado.
- b) Este negócio é financeiramente rentável? Pode explicar os motivos?
- c) Que tipo de suporte contínuo a Higest Moçambique oferece a sua empresa?
- d) No seu ponto, de vista quais são os benefícios por desenvolver o empreendedorismo de franquia na Autarquia de Xai-Xai?

2. Detectar os principais desafios para a prática do empreendedorismo de franquia na Autarquia de Xai-Xai

- a) Quais são as limitações de ser uma Empresa franqueada?
- b) Que desafios você enfrenta na gestão diária do seu negócio sendo uma empresa franqueada?
- c) Como a Higest Moçambique tem ajudado na superação desses desafios?
- d) Qual foi a principal razão para você escolher ser um franqueado da Higest Moçambique?

3. Identificar as estratégias utilizadas para impulsionar o desempenho da empresa Higest moçambique na autarquia de Xai-Xai.

- a) Quais são as estratégias deviam ser adoptadas pela Higest Moçambique para que se sinta acolhido e possa alavancar as finanças?
 - b) Como a Higest Moçambique ajuda os franqueados a adaptar suas estratégias de marketing às preferências locais em Xai-Xai?
 - c) Que tipo de suporte a Higest Moçambique oferece na área de gestão financeira tendo em conta que o alcance das suas metas alavanca as dele?
4. Quais são os principais custos envolvidos para manter a empresa?
5. Há algum aspecto da franquía que você gostaria de ver melhorado? Se sim, quais?

Apêndice 3: Tabelas de Análise de dados dos Entrevistados sobre o Empreendedorismo de Franquia

Tabela 6: Resultados de entrevistas de franqueados relativas ao primeiro objectivo

Contributo da Franquia	PEF1	PEF2	PEF3	Frequência
Confiança dos clientes	✓		✓	2
Marca conhecida/Reconhecimento	✓		✓	2
Treinamento completo		✓	✓	2
Ferramentas de segurança		✓		1
Estratégias de marketing		✓	✓	2
Suporte da equipe		✓		1
Rede de fornecedores			✓	1
Competitividade			✓	1

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Tabela 7: Resultados de entrevista de franqueadora relativas ao primeiro objectivo

Suporte oferecido	Frequência
Treinamento completo	✓
Suporte constante	✓
Campanhas publicitárias	✓
Promoções locais personalizadas	✓
Monitoramento de operações	✓
Assistência operacional	✓

Elaborado pela Autora, 2024.

Tabela 8: Resultados de entrevistas de franqueados relativos ao segundo objetivo

Subcategoria	Franqueado	Principais estratégias
Estratégias adotadas pela Higest para apoiar os franqueados	PEF1	Suporte contínuo e treinamento inicial essencial para manter os padrões de qualidade.
	PEF1	Parcerias com fornecedores que garantem produtos de alta qualidade a preços acessíveis.
Apoio da Higest às estratégias dos franqueados	PEF2	Campanhas de marketing cooperado que aumentam o reconhecimento da marca.
	PEF2	Relatórios de desempenho que ajudam a identificar áreas de melhoria e ajustar operações rapidamente.
Tipo de suporte financeiro oferecido	PEF3	Flexibilidade para ajustar produtos de acordo com as necessidades locais dos clientes.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Tabela 9: Resultados de entrevista de franqueadoras relativas ao segundo objetivo

Subcategoria	Principais estratégias
Estratégias adotadas pela Higest para apoiar os franqueados	Treinamento rigoroso no início e treinamentos recorrentes para adaptação às novas demandas do mercado.
Apoio da Higest às estratégias dos franqueados	Melhoria da rede de distribuição em regiões remotas para eficiência operacional.
Tipo de suporte financeiro oferecido	Parcerias com instituições financeiras para opções de crédito aos franqueados.
	Monitoramento de desempenho das franquias por meio de indicadores.
	Investimentos em plataformas tecnológicas para melhor gestão das operações.
	Incentivo à inovação e compartilhamento de práticas bem-sucedidas entre franqueados.

Elaborado pela Autora, 2024.

Tabela 10: Resultados de entrevistas de franqueados relativas ao terceiro objectivo

Subcategoria	Franqueado	Principais desafios
Desafios operacionais e logísticos	PEF1	Atrasos nas entregas de produtos prejudicam a imagem local e a confiança dos clientes.
Desafios relacionados à autonomia e padrões da franqueadora	PEF2	Necessidade de seguir padrões da Higest limita a adaptação de produtos ao gosto do cliente local.
Desafios financeiros e acesso a capital	PEF3	Investimentos constantes exigidos para manter os padrões dificultam o acesso ao crédito para pequenas empresas.
Desafios de competitividade local	PEF1	Manutenção de preços fixos em comparação a concorrentes locais que ajustam preços livremente em tempos de crise.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024.

Tabela 11: Resultados de entrevista de franqueadora relativas ao terceiro objectivo

Subcategoria	Principais desafios
Manutenção da qualidade e padrões operacionais	Garantir a consistência dos padrões de qualidade entre franqueados, especialmente em regiões distantes, é um grande desafio.
Adaptação às especificidades locais	Equilibrar a adaptação local com a manutenção dos padrões globais é um dos principais desafios.
Desafios logísticos e cadeia de suprimentos	Condições logísticas desafiadoras em algumas áreas dificultam o fornecimento de produtos a tempo.
Relacionamento com os franqueados	Divergências nas operações entre a franqueadora e franqueados refletem a necessidade de manter padrões enquanto se busca liberdade nas decisões locais.
Desafios financeiros e suporte aos franqueados	Acesso limitado ao financiamento afeta a capacidade dos franqueados de manter os padrões exigidos; suporte é oferecido, mas o mercado financeiro é um obstáculo.

Elaborado pela Autora, 2024