



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**

**MARCOS REIS ALBUQUERQUE**

**RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADORES E FRANQUEADOS**  
**SOTEROPOLITANOS NAS ÁREAS DE ALIMENTAÇÃO, VESTUÁRIO**  
**E ACESSÓRIOS PESSOAIS E CALÇADOS**

Salvador – Bahia

2015

**MARCOS REIS ALBUQUERQUE**

**RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADORES E FRANQUEADOS  
SOTEROPOLITANOS NAS ÁREAS DE ALIMENTAÇÃO, VESTUÁRIO E  
ACESSÓRIOS PESSOAIS E CALÇADOS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira

Salvador – Bahia

2015

Escola de Administração - UFBA

A345 Albuquerque, Marcos Reis..

Relacionamento entre franqueadores e franqueados soteropolitanos nas áreas de alimentação, vestuário e acessórios pessoais e calçados / Marcos Reis Albuquerque – 2015.

94 f.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2015.

1. Empreendedorismo. 2. Franquias (Comércio varejista) – Salvador (BA). 3. Conflito – Administração. 4. Gestão de negócios. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.421

**MARCOS REIS ALBUQUERQUE**

**RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADORES E FRANQUEADOS  
SOTEROPOLITANOS NAS ÁREAS DE ALIMENTAÇÃO, VESTUÁRIO E  
ACESSÓRIOS PESSOAIS E CALÇADOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 10 de julho de 2015

**Rodrigo Ladeira - Orientador** \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

**Vanessa Brasil Campos Rodriguez** \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciencias de la Información (Comunicação Social) pelo Universidad del Pais Vasco, Espanha  
Universidade Salvador - UNIFACS

**Jair Sampaio Soares Júnior** \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que, de alguma forma, me ajudaram e me fizeram chegar até aqui, em especial:

A Deus,

À minha família,

Ao meu orientador,

Àqueles que fizeram parte da minha banca,

Aos entrevistados que deram suporte a esta pesquisa,

Aos mestres,

Aos funcionários do NPGA e da Escola de Administração da UFBA, e

Aos meus amigos.

Faço aqui um registro especial à turma do NPGA 2013, formada por Doutorandos e Mestrandos que conviveram e me ajudaram muito, principalmente pela generosidade e o carinho em cada momento especial de convívio; lembrança que carregarei para sempre.

Muito obrigado!

ALBUQUERQUE, Marcos Reis. Relacionamento entre Franqueadores e Franqueados Soteropolitanos nas Áreas de Alimentação, Vestuário e Acessórios Pessoais e Calçados. 94 f. II. 2015. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

## RESUMO

Este estudo tem caráter exploratório, multicaso, tendo sido escolhido o método qualitativo, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. O objetivo desta dissertação foi estudar os conflitos no relacionamento entre Franqueadores e Franqueados soteropolitanos, nas áreas de alimentação, vestuário e acessórios pessoais e calçados. A escolha de tais segmentos se deve não somente por sua representativa participação na geração de valor para o varejo, mas por concentrar grande número de empresas, inclusive de empresas associadas à ABF – Associação Brasileira de Franchising. A partir da identificação dos pontos mais importantes do conflito entre Franqueadores e Franqueados – como perfil do candidato, recursos financeiros, ponto comercial e comunicação –, avaliamos as práticas adotadas para minimizar o impacto dos conflitos, além de propormos uma contribuição para a estabilização dessa convivência. A relação entre as duas partes, apesar de contratual e legal, está sempre sendo avaliada por esses atores, ficando evidenciado que os aspectos financeiros são os mais relevantes, já que tanto para o Franqueador como para o Franqueado, no final, o sucesso está associado ao resultado financeiro do desempenho do empreendimento. As entrevistas semiestruturadas e a observação participante nos permitiram constatar os postulados das Teorias da Agência e da Escassez de Recursos. A análise documental mostrou a preocupação dos Franqueadores em seguir o que determina a legislação, tanto para os Contratos quanto para a COF – Circular de Oferta de Franquia. Tendo sido confirmados os fatores de assimetria, propomos formas de minimização dos conflitos nas relações do sistema de *franchising*.

**Palavras Chave:** Empreendedorismo, Conflito, *Franchising*, Teoria da Agência, Teoria da Escassez de Recursos.

ALBUQUERQUE, Marcos Reis. Franchisors and Franchisees Relationship between Soteropolitanos in Food Areas, Clothing and Personal Accessories and Footwear. 94 f. il. 2015. Thesis (Ms) - School Of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2015.

## ABSTRACT

This study is exploratory, multicase and was chosen the qualitative method, with the application of semi-structured interviews, document analysis and participant observation. The aim of this work was to study the conflicts in the relationship between franchisors and franchisees soteropolitanos in feeding areas, clothing and personal accessories and shoes. The choice of food segments, clothing and personal accessories and shoes, one should not only by their representative participation in generating value for retailers but also for concentrating large number of companies, including companies associated with ABF – Brazilian Franchising Association. From the identification of the most important points of conflict between franchisors and franchisees – candidate profile, financial, commercial and communication point –, we evaluated the practices adopted to minimize the impact of conflict and the contribution in stabilizing this relationship. The relationship between these two parties, although contractual and legal, is always being evaluated, becoming evident that the financial aspects are the most relevant. So much for the franchisor as for the franchisee, in the end, success is associated with the positive financial result of the enterprise's performance. Found in semi-structured interviews and participant observation the postulates of the theories of the Agency and Resource Shortage. The documentary analysis found the concern of franchisors to follow what determines the law for both contracts and for the COF - Franchise Offering Circular. From the confirmations of asymmetry factors, we propose ways to minimize conflicts in relations franchising system.

**Keywords:** Entrepreneurship, Conflict, Franchising, Agency Theory, Theory of Resource Shortage.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Faturamento do Setor de <i>Franchising</i> Brasileiro (valor em bilhões de R\$)	19
Gráfico 2	Evolução do Número de Redes de Franquias do Setor de <i>Franchising</i> Brasileiro	20
Gráfico 3	Evolução do Número de Unidades Franqueadas do Setor de <i>Franchising</i> Brasileiro	20
Gráfico 4	Evolução do Número de Empregos Diretos Gerados pelo Setor de <i>Franchising</i> Brasileiro	21
Gráfico 5	Sedes de Empresas Franqueadoras – 2012-2013	21
Gráfico 6	Distribuição de Unidades Franqueadas por Estado – 2012-2013	22
Quadro 1	Faturamento do Setor de <i>Franchising</i> (valor em bilhões de R\$)	23
Figura 1	O Processo do Conflito	26
Figura 2-	Estrutura da Estratégia de Comunicação Empresarial Consolidada	36
Figura 3	Três Estratégias Genéricas	38
Figura 4	Modelo de Análise	39
Quadro 2	Transferência de Conhecimento ( <i>Know-how</i> )	40
Quadro 3	Suporte Administrativo-Operacional	40
Quadro 4	Comunicação Franqueador e Franqueado	41
Quadro 5 -	Confiança do Franqueador no Franqueado	41
Quadro 6-	Compromisso do Franqueador com o Relacionamento	42
Quadro 7	Fontes de Evidência: Pontos Fortes e Pontos Fracos	45
Quadro 8	Quadro Resumo Entrevista Empresa A	50
Quadro 9 -	Quadro Resumo Entrevista Empresa B	55
Quadro 10	Quadro Resumo Empresa C	59
Quadro 11	Quadro Resumo Entrevista Empresa D	63
Quadro 12	Evidências da Formatação (aplicado aos Franqueadores)	65
Quadro 13	Evidências COF/Contrato	65
Quadro 14	Resumo das Entrevistas	71
Quadro 15	Teorias <i>versus</i> Entrevistas	76
Figura 5	Ciclo do PDCA	80
Figura 6	Ciclos da Franqueadora	80



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Sedes de Empresas por Região – 2012

22

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETO DE ESTUDO	13
1.2	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS	16
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1	BREVE HISTÓRIA DO VAREJO E DO <i>FRANCHISING</i>	17
2.2	O <i>FRANCHISING</i> BRASILEIRO	19
2.3	ASPECTOS LEIS DO SISTEMA DE <i>FRANCHISING</i> BRASILEIRO	24
2.4	O CONFLITO NO SETOR DE FRANQUIA	26
2.5	TEORIA DA AGÊNCIA	29
2.6	TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS	30
2.7	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO <i>FRANCHISING</i>	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>34</b>
3.1	MODELO DE ANÁLISE	34
<b>3.1.1</b>	<b>Definição das Variáveis</b>	<b>39</b>
3.1.1.1	Transferência De Conhecimento ( <i>Know-How</i> )	39
3.1.1.2	Suporte Administrativo-Operacional	40
3.1.1.3	Comunicação Franqueador e Franqueado	40
3.1.1.4	Confiança do Franqueador no Franqueado	41
3.1.1.5	Compromisso do Franqueador com o Relacionamento	42
3.2	TÉCNICAS DA PESQUISA	42
<b>3.2.1</b>	<b>Roteiro de Entrevista Semiestruturada</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Transcrição das Entrevistas</b>	<b>46</b>
3.2.2.1	Empresa A	46
3.2.2.2	Empresa B	51
3.2.2.3	Empresa C	56

3.2.2.4	Empresa D	60
<b>3.2.3</b>	<b>Análise da Documentação</b>	<b>64</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Observação Participante</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>71</b>
4.1	AÇÕES PARA A REDUÇÃO DOS CONFLITOS	78
<b>4.1.1</b>	<b>Perfil Do Candidato</b>	<b>80</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Recursos Financeiros</b>	<b>82</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Ponto Comercial</b>	<b>83</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Comunicação</b>	<b>84</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>85</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE A- Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem seu foco no sistema de *franchising*, em empresas soteropolitanas, nos segmentos de alimentação, vestuário e acessórios pessoais e calçados. A partir do estudo das relações entre franqueadores e franqueados, foi possível entender os conflitos entre esses atores, bem como propor soluções para minimizar tais desavenças.

A franquia “é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado” (HITT *et al.*, 2002, p. 380). O sistema de franquia é, portanto, uma forma estruturada de relação entre duas empresas, conforme definiu Parente (2000):

A Franquia consiste em um arranjo de negócio em que uma empresa (franqueador) recebe taxas contínuas e em troca permite que outras firmas (franqueados) possam oferecer produtos e serviços usando sua marca e seus processos. É um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um negócio de acordo com um padrão de procedimentos definidos pelo franqueador. (PARENTE, 2000, p. 9)

Esse autor destaca, ainda, dois grandes tipos de acordos de franquias: Produto/Marca e Formato de Negócio. No primeiro tipo – Produto/Marca, os comerciantes franqueados adquirem a identidade de seus fornecedores, concordando em vender os últimos produtos e/ou operações sob o nome do fornecedor, porém operam com certa autonomia, o que permite a dois franqueados de um mesmo fornecedor, por exemplo, apresentarem características e posicionamentos diferentes. Já no Formato de Negócio, o franqueado adota o padrão estabelecido pelo franqueador, recebendo assistência do franqueador na implantação e operação do negócio, além do direito da venda de produtos e serviços. O segundo tipo de acordo é o alvo de nosso estudo.

O sistema de franquia é alternativo no processo de expansão das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte. Para as microempresas, a adoção do sistema de franquias permite o acesso ao crédito, bem como ultrapassar as barreiras regulamentadoras do governo e o problema da falta de mão de obra qualificada. Portanto, a expansão por sistema de franquia para as empresas menores possibilita driblar limitações de recursos. Para as maiores, essa estratégia de expansão por franquias permite alcançar mercados distantes geograficamente e testar a marca nesses novos territórios. Em ambos os casos, com baixo risco financeiro.

Ainda, é notória a necessidade, nos dias atuais, de um novo modelo competitivo, requerendo “padrões organizacionais flexíveis, capazes de atender às demandas de mercados cada vez mais segmentados e exigentes, e de enfrentar o acirramento da competição globalizada” (GUERRA; TEIXEIRA, 2010, p.18).

Para Parente (2014, p.10), “os sistemas de franquias bem desenvolvidos oferecem uma combinação de benefícios tanto para os franqueados como para os franqueadores”. Segundo Santini e Garcia (2011),

o franqueado é, na verdade, o primeiro cliente da rede. É o consumidor das ideias da franqueadora. E para transformá-lo em parceiro e torná-lo partidário das propostas da rede, o franqueador precisa, antes de qualquer coisa, “vender” todo esse trabalho para ele. Portanto, de nada adianta criar produtos de qualidade, bons preços, campanhas fantásticas e trabalhar as ações no ponto de venda pensando apenas no consumidor. Afinal, mesmo que todos esses pontos estejam completamente alinhados com seu público-alvo, se o franqueado não se convencer dos benefícios que essas ações poderão trazer para seu negócio, o franqueador correrá o sério risco de não ver o material chegar aos clientes finais. (SANTINI; GARCIA, 2011, p. 24-25)

Estudos do SEBRAE-SP (2010), com empreendedores que encerraram as atividades das suas empresas, apontam como sendo os seguintes principais fatores responsáveis pelo fracasso dos negócios: a qualificação da mão de obra, o acesso aos clientes, a quantidade de concorrentes, a localização do ponto comercial e aspectos legais.

Uma questão interessante no Brasil é a queda na taxa de mortalidade das micros e pequenas empresas, se forem comparados os dados de 2002 e 2005, em que 27% a mais de empresas não fecharam suas portas (SEBRAE, 2007, p. 04). Já dados comparativos para o segundo ano de operação indicam um índice de mortalidade das empresas em 42%, enquanto no sistema de franquias este mesmo índice cai para 17% (SEBRAE; ABF, 2010).

Desta forma, constata-se que o *franchising* ganha impulso entre os empreendedores, que entendem como sendo vantagem a proteção ao capital investido (risco) e a percepção da segurança na abertura de um negócio já testado e em funcionamento. No entanto, ressalta Parente (2000, p. 10), há insatisfações tanto de franqueadores quanto de franqueados. Para estes últimos, as insatisfações podem estar relacionadas às dificuldades em atingir os patamares de desempenho prometidos pelo franqueador, devido aos *royalties* pagos sobre o faturamento, sem levar em conta a lucratividade da operação, e à permissão de um número demasiado de concorrentes em uma mesma região.

Quanto aos franqueadores, o grande desafio no sistema de *franchising* é manter um mesmo padrão de qualidade nas operações dos diferentes franqueados, além do fato de que nem todos eles têm a vocação ou a competência de gerenciarem adequadamente o negócio, comprometendo a imagem do franqueador.

## 1.1 OBJETO DE ESTUDO

As atividades econômicas no Brasil estão segmentadas, representadas pelos respectivos Códigos Nacionais de Atividades Econômicas – CNAE's, determinados pela Secretaria da Receita Federal.

As atividades de comércio varejista, classificadas pela Secretaria da Receita Federal, estão entre os CNAE's 45 e 47. Pertencentes a estes códigos estão dois dos objetos de estudo desta dissertação, quais sejam, os segmentos de Vestuário e de Calçados. O setor de Alimentação está classificado no CNAE 56.

Para este trabalho, utilizaremos o agrupamento proposto e divulgado pela Associação Brasileira de Franchising – ABF, com foco nos itens 1, 2 e 11, conforme apresentado abaixo:

- 1. Acessórios Pessoais e Calçados**
- 2. Alimentação**
3. Educação e Treinamento
4. Esporte, Beleza, Saúde e Lazer
5. Hotelaria e Turismo
6. Informática e Eletrônicos
7. Limpeza e Conservação
8. Casa e Construção
9. Negócios, Serviços e Outros Varejos
10. Veículos
- 11. Vestuário**

Levaremos em consideração empresas franqueadoras nos segmentos acima destacados, as quais possuem unidade(s) própria(s), mantêm contrato homogêneo de franquia e transferem conhecimento e todo modelo de gerenciamento do franqueador para o franqueado – “franquia de formato do negócio”. Além disto, os segmentos 1, 2 e 11 foram escolhidos em função de pesquisa realizada no *site* da ABF para o Estado da Bahia, cuja maioria de associadas se concentra nestes segmentos, com sede na cidade de Salvador.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

De acordo com a teoria do fluxo circular de Schumpeter (1911), para que uma invenção gere frutos e, assim, se transforme em invenção, é necessário que esta encontre vazão mercadológica. Já Peter Drucker (1991) defende três condições essenciais para o sucesso de uma inovação:

- (a) Inovação é trabalho;
- (b) Para ter sucesso, os inovadores têm que se basear em seus pontos fortes; e
- (c) A inovação é um efeito da economia e da sociedade.

Conforme o Manual de Oslo (2005), a inovação é dividida em quatro grandes áreas: produto, processo, *marketing* e organização:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55).

Para Trías de Bes (2011), podemos classificar a inovação por tipo:

- (a) Radical ou básica
- (b) Incremental
- (c) Organizacional ou Gerencial

Segundo esse autor, classifica-se franquia como uma inovação do tipo organizacional, caracterizada pela ruptura do paradigma da comercialização, como nova prática de negócio.

As firmas, nas suas relações entre capital e trabalho, são atualmente as grandes responsáveis pela geração dos empregos e pela produção de bens e serviços, se valendo do componente da evolução tecnológica como meio para obtenção de lucro. No processo de franquia, a transferência de tecnologia permite a troca de experiência entre o franqueador e o franqueado, sendo este último beneficiado com o aprendizado tecnológico, independente do tamanho da firma.

Como principais vantagens da adoção do *franchising* por empreendedores inexperientes, citam-se o uso de marca consagrada, apoio operacional do Franqueador, menor curva de aprendizado, utilização de método de trabalho já testado e a implantação e treinamento feitos pelo franqueador, as quais reverteriam em taxa de retorno mais rápida sobre seu investimento e grau de risco bem menor do que se investisse por conta própria. Já para o franqueador, as principais vantagens se traduziriam por este elenco: expansão da rede e marca com capital de terceiros, economia de escala para sua produção, manutenção do controle das decisões da rede, maior faturamento sem a necessidade de grandes investimentos ou custos operacionais e receitas mensais certas, provenientes de royalties e da venda de produtos ou serviços aos franqueados. (COHEN; SILVA, 2000, p.110)

Para Cohen e Silva (2000, p. 112):

algumas das reclamações mais frequentes, entre aqueles franqueados insatisfeitos, dizem respeito ao apoio inadequado e despreparo administrativo por parte do franqueador, à cobrança de taxas e royalties exorbitantes, à submissão quase total do franqueado às normas ou decisões do franqueador, e ao fornecimento de dados irrealistas quanto a capital investido, custos e tempo de retorno do investimento. Já pelo lado dos franqueadores, as queixas mais comuns referem-se à falta de preparo, de estrutura e de seriedade dos franqueados (COHEN; SILVA, 2000, p. 112).

Assim, por traz de cada fracasso de um negócio de franquia, podem estar, dentre outros, diversos dos fatores citados acima.

A Teoria da Agência nos remete aos aspectos de expansão que levaram o administrador-proprietário a buscar a maximização do resultado do negócio, porém, distanciando-se do franqueador, na medida em que aquele visa apenas ao benefício próprio, o que exigirá um esforço de aproximação do franqueador para com o franqueado.

Já a Teoria da Escassez de Recursos nos direciona à questão da utilização da expansão com recursos de empreendedores, a qual permite ao franqueador conhecer mercados sem a necessidade de investimento próprio. Da mesma forma, a recompra de unidades consideradas rentáveis pode fazer parte dos planos futuros do franqueador.



Entender as diversas variáveis que implicam nas relações conflitantes entre franqueadores e franqueados permitirá contribuir na busca por soluções de ações que minimizem os impactos do conflito, auxiliando na longevidade destas relações.

### 1.3 OBJETIVOS

A preocupação central deste estudo é identificar os conflitos e, conseqüentemente, as estratégias adotadas para superar ou atenuar os problemas decorrentes dos conflitos na relação entre franqueadores e franqueados, no sistema de *franchising*.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

A partir da percepção dos conflitos de relacionamento entre franqueadores e franqueados e da identificação das variáveis apontadas como resultantes de tais conflitos, pretende-se contribuir com propostas que possam minimizar os impactos produzidos nesta relação.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- (a) Determinar as variáveis de escolha tanto de franqueados por uma marca, quanto de franqueadores por um candidato à unidade franqueada;
- (b) Verificar o cumprimento das obrigações legais determinadas na Circular de Oferta de Franquia – COF;
- (c) Estabelecer quais os conflitos gerados na relação entre franqueadores e franqueados, na percepção de cada um destes atores; e,
- (d) Definir quais ações implementadas pelas empresas pesquisadas podem diminuir o impacto das ocorrências conflitantes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 BREVE HISTÓRIA DO VAREJO E DO *FRANCHISING*

Segundo Parente (2000, p. 22), “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. É esta uma atividade de comércio que envolve negociação entre duas partes, na venda e compra de produtos e/ou serviços.

Voltando no tempo, os seres humanos, vivendo em família ou organizados em grupos, mantinham-se com a caça, a pesca e a agricultura. Tudo que era produzido era consumido. O relacionamento entre as famílias e os grupos permitiu a troca dos produtos excedentes: o escambo. A moeda visou facilitar esse processo de troca, a partir do valor de cada produto negociado.

Com o advento da moeda, surgiram processos mais sofisticados de abastecimento e distribuição nas comunidades. Por volta de 1700, com a necessidade de abastecer as, ainda, pequenas cidades, aparece um tipo de estabelecimento comercial denominado “*general store*”, ou, em tradução livre, “loja geral”.

Diante do crescimento das comunidades e das novas necessidades, foi preciso segmentar o comércio e se preocupar com o atendimento aos clientes. Surgem, assim, os estabelecimentos comerciais denominados de “*grocery store*”, que no Brasil se assemelham aos armazéns ou às mercearias. Estes armazéns gerais comercializavam todo tipo de mercadoria, como alimentos, bebidas e roupas. Em meados do século XIX, nos Estados Unidos, inicia-se a divisão do comércio entre atacadistas e varejistas.

Com o impulso advindo da revolução industrial e dos produtos manufaturados, é a vez dos grandes magazines, a exemplo do *Le Bon Marché*, em Paris, no ano de 1852, e do *Rowland Macy*, em 1870 em Nova Iorque.

No Brasil, a atividade de comércio se inicia com a chegada dos portugueses, que realizavam trocas de produtos com os índios. Mais tarde, os mascates irão representar o comércio varejista no Brasil, até metade do século XIX, entregando seus produtos de porta em porta. O país inicia o processo de industrialização após a 2ª Guerra Mundial, para resolver as

questões de desabastecimento provocadas pelo cenário da época, impulsionando, assim, o comércio.

Os primeiros grandes estabelecimentos comerciais surgem no Brasil no final do século XIX e início do século XX, como a Casa Masson (1871), Casas Pernambucanas (1906), Mesbla (1912) e Mappin Stores (1913). Em 1949, chegam dos Estados Unidos, em São Paulo e no Rio de Janeiro, as Lojas Sears, com um modelo departamentalizado e características de autosserviços, marcando uma nova era no varejo brasileiro. Em 1953, aparecem os primeiros supermercados, com autosserviços, gôndolas e produtos expostos ao alcance das mãos e dos olhos dos clientes.

Na década de 60, é a vez dos *shopping centers*, sendo o Shopping Iguatemi de São Paulo, conforme a Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE, o primeiro do Brasil, em função das suas características. Os consumidores trocam as ruas e avenidas por esses grandes centros comerciais.

Na década de 70, em função do cenário econômico brasileiro, dá-se a expansão de redes, com destaque para as de eletrodomésticos, supermercadistas, de departamentos e de variedades. Já os anos 80 são marcados pelo início e expansão das redes de franquia, como O Boticário, Mc Donald's, Bob's e Forum.

Caso seja possível seccionar a evolução do varejo, como fez Pastore (2012), estaríamos, neste momento, vivenciando a sua 3ª onda. No Brasil, o varejo já passou pela experiência de ser apenas um local de venda; em seguida, de buscar satisfazer as necessidades do cliente e sua consequente fidelização; para, finalmente, viver este momento de transformação e valorização do cliente. Para Pastore (2012):

Finalmente, o varejo (3.0) chega para transformar o varejo numa atividade, física ou virtual, capaz de transformar e valorizar o consumidor em um cidadão melhor, fazendo sua parte, evoluindo de um simples ponto-de-venda onde o objetivo era apenas vender (1.0), passando pelo ponto-de-relacionamento (2.0) onde se pretendia satisfazer e reter consumidores pelo relacionamento (PASTORE, 2012, p. 1).

Portanto, a evolução do comércio acompanhou o crescimento das cidades, aliada ao desenvolvimento tecnológico e de infraestrutura, a exemplo do comércio por catálogo, das lojas de autosserviços e de conveniência, dos *shopping centers*, das franquias e do comércio virtual.

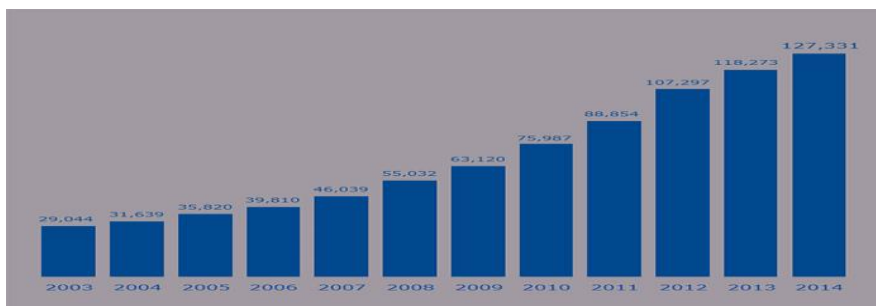
## 2.2 O *FRANCHISING* BRASILEIRO

Conforme Parente (2000, p. 9):

No Brasil, o sistema de franquias começou a ganhar força na década de 1980, com o surgimento de redes como O Boticário, Água de Cheiro, bem como com a implantação da rede de lanchonetes McDonald's. No primeiro surto de expansão, o número de unidades passou de 3.200, em 1985, para 8.000 lojas, em 1990. Sobreveio um segundo ciclo, entre 1990 e 1995, no qual foi alcançada a marca de 23.000 unidades, seguido de um período de estagnação, em 1996 e 1997. Nessa fase, ocorreu uma seleção natural do mercado, com expurgo de franqueados e franqueadores despreparados para operar com o sistema. Houve também uma mudança no comportamento dos empreendedores, que passaram a ser mais exigentes com os produtos e serviços oferecidos pelos donos das franquias antes de se decidirem a aplicar seu dinheiro (PARENTE, 2000, p. 9).

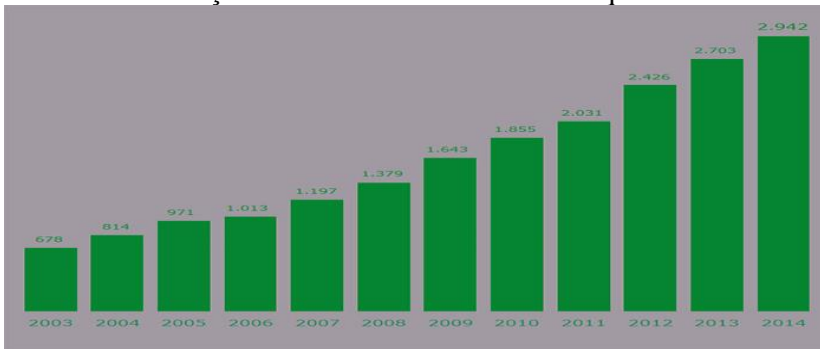
Como podemos observar no gráfico apresentado abaixo, o faturamento do setor de *franchising* brasileiro passou, em 2003, de pouco mais de R\$ 29 bilhões para mais de R\$ 127,3 bilhões em 2014, o que representa um crescimento de 338,41% no período.

**Gráfico 1** - Faturamento do Setor de *Franchising* Brasileiro (valor em bilhões de R\$)



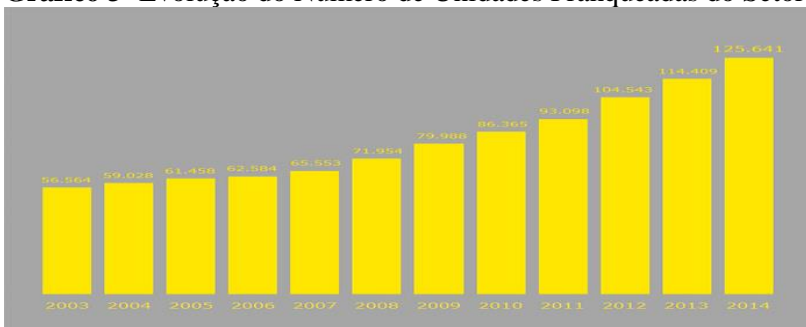
Fonte: ABF, 2015

Em termos de franqueadoras, o Brasil passou de 678 redes, em 2003, para 2.942 em 2014, conforme pode ser observado no gráfico apresentado abaixo. O crescimento foi de 3,34 vezes.

**Gráfico 2-** Evolução do Número de Redes de Franquias do Setor de *Franchising* Brasileiro

Fonte: ABF, 2015

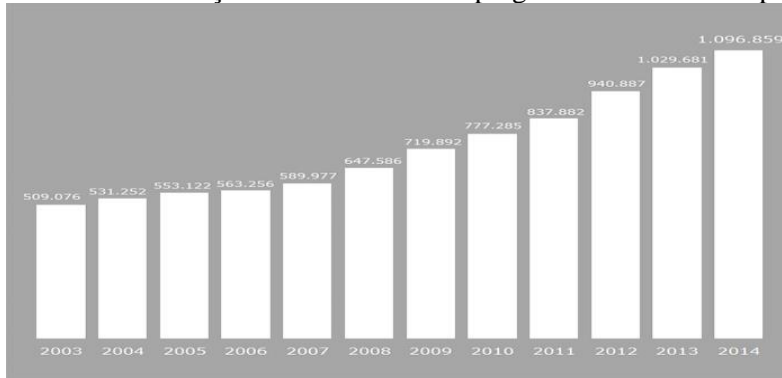
Em número de unidades franqueadas, o crescimento no período foi de 122,12%. O Brasil saiu de 56.564 unidades franqueadas, em 2003, para 125.641, em 2014.

**Gráfico 3-** Evolução do Número de Unidades Franqueadas do Setor de *Franchising* Brasileiro

Fonte: ABF, 2015

Foram gerados pelo sistema de *franchising* no Brasil, em 2014, mais de um milhão e noventa e seis mil empregos diretos, contra pouco mais de 509 mil em 2003. Foram criados 587.783 empregos diretos no período de 2003 a 2014, representando um crescimento de 115,46%.

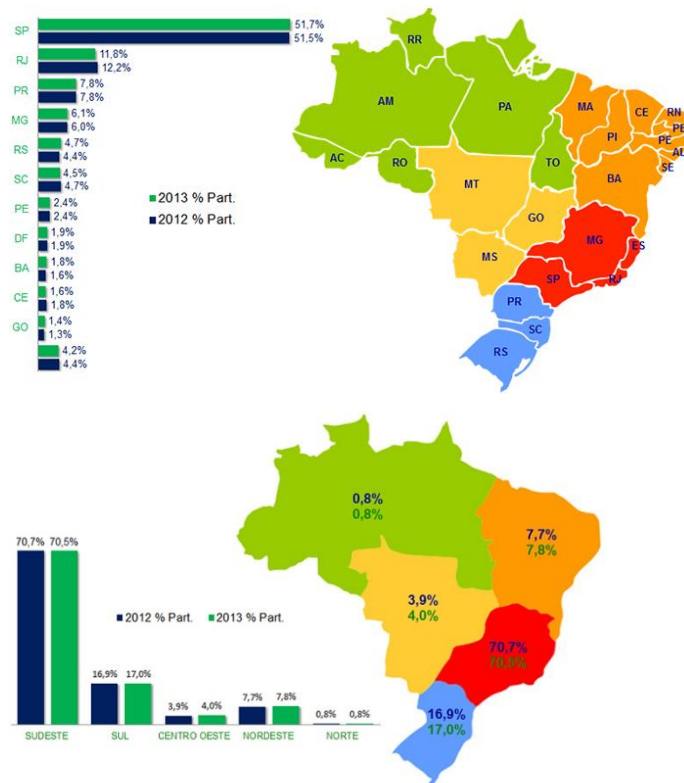
**Gráfico 4-** Evolução do Número de Empregos Diretos Gerados pelo Setor de *Franchising* Brasileiro



Fonte: ABF, 2015

A Região Nordeste abriga 7,8% das sedes das empresas franqueadoras. Destaque para a Bahia, que subiu no *ranking* de 2013, passando de terceiro para o segundo Estado dessa Região.

**Gráfico 5-** Sedes de Empresas Franqueadoras – 2012-2013



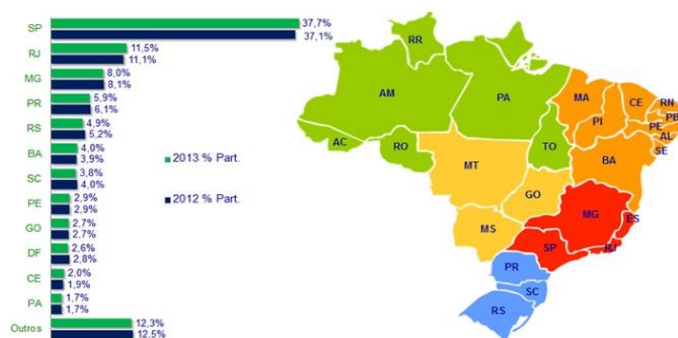
Fonte: ABF, 2013

**Tabela 1-** Sedes de Empresas por Região – 2012

Região	Participação	
	%	Franqueadoras
Sudeste	70,7	1715
Sul	16,9	410
Nordeste	7,7	187
Centro-Oeste	3,9	95
Norte	0,8	19
Totais	100%	2.426

Fonte: ABF, 2013

Já em termos de unidades franqueadas, a Região Nordeste apresentou, em 2012, mais de 15 mil unidades instaladas. A Bahia ocupa a primeira posição no *ranking* dos estados da Região Nordeste em número de unidades franqueadas instaladas, tanto em 2012 quanto em 2013.

**Gráfico 6-** Distribuição de Unidades Franqueadas por Estado – 2012-2013

Fonte: ABF, 2014

Os estudos da ABF (2013) não apontam se a expansão de franquias no Brasil está baseada em unidades implantadas na rua ou em *shopping centers*. A título informativo, o Brasil contava, em 2013, com 495 *shopping centers*, conforme informações e critérios de qualificação divulgados pela ABRASCE (2013). Destes, 68 estão localizados no Nordeste, sendo que o Estado da Bahia abriga 17, com 13 destes localizados na capital, em Salvador.

Para esta pesquisa, a escolha dos segmentos de Alimentação, Vestuário e Acessórios Pessoais e Calçados se justifica por três razões:

- Em função da existência de empresas franqueadoras soteropolitanas nesses três segmentos, o que possibilitou o acesso fácil às informações necessárias para esta pesquisa;

- (b) Devido à representatividade agrupada desses segmentos, do alto dos seus 35% na participação do faturamento global do sistema de *franchising* brasileiro em 2013, conforme demonstramos no Quadro 1, apresentado a seguir; e
- (c) Por serem esses três segmentos os mais representativos em quantidade de empresas, quando da consulta no *site* da ABF, como critério de empresas para a amostra desta pesquisa na cidade de Salvador-Ba.

Ressaltamos que os segmentos relacionados a esta pesquisa apresentam empresas que se submeteram à análise da ABF, além de fazerem parte do *site* de divulgação de franqueadores e franqueados com sede na cidade de Salvador-Ba.

**Quadro 1-** Faturamento do Setor de *Franchising* (valor em bilhões de R\$)

<b>Segmentos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Participação Faturamento em 2013</b>
Acessórios Pessoais e Calçados	6,286	<b>7,363</b>	6%
Alimentação	20,576	<b>23,998</b>	21%
Vestuário	8,375	<b>9,392</b>	8%

<b>Segmentos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variação</b>
Acessórios Pessoais e Calçados	6,286	<b>7,363</b>	17,10%
Alimentação	20,576	<b>23,998</b>	16,60%
Educação e Treinamento	6,509	<b>7,592</b>	16,60%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	17,866	<b>22,137</b>	23,90%
Hotelaria e Turismo	5,487	<b>6,688</b>	21,90%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1,588	<b>1,827</b>	15,10%
Limpeza e Conservação	1,055	<b>1,073</b>	1,60%
Casa e Construção	5,523	<b>6,264</b>	13,40%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	26,323	<b>25,12</b>	-4,60%
Veículos	3,699	<b>4,123</b>	11,50%
Vestuário	8,375	<b>9,392</b>	12,10%
<b>TOTAL</b>	<b>103,291</b>	<b>115,582</b>	<b>11,90%</b>

Fonte: ABF, 2014



### 2.3 ASPECTOS LEGAIS DO SISTEMA DE *FRANCHISING* BRASILEIRO

A atividade da franquia, no Brasil, é regulamentada pela Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994 (Lei da Franquia) e complementada pelo Código de Auto-regulamentação da Associação Brasileira de Franchising, os quais determinam os aspectos balizadores para o relacionamento entre franqueador e franqueado.

Observa Roque (2012, p. 80) que o contrato de franquia pode ser considerado “um contrato tipicamente empresarial, consensual, de prestação contínua, de prestação formal, complexo ou principal, nominado, oneroso”. E, ainda, “dogmaticamente, a franquia empresarial está caracterizada como contrato de transferência de tecnologia. Pelo contrato de franquia empresarial, o franqueador cede ao franqueado um sistema, ou seja, uma tecnologia de trabalho” (ROQUE, 2012, p. 78-79).

Destaca Machado (2006) que a

franquia é a concessão de uso de uma marca por um determinado tempo, que, de acordo com o Código Civil (Art.598), deverá ser de no máximo quatro anos. No ato da renovação, poderá ser exigida uma nova taxa de franquia do franqueado que pretende continuar na rede, medida considerada totalmente legal (MACHADO, 2006, p. 59).

Preliminarmente, a assinatura do contrato de franquia, conforme disposto no artigo 4º da Lei 8.955, é obrigatório que o franqueador, no mínimo com 10 (dez) dias antecedentes à assinatura do contrato de franquia empresarial, forneça a Circular de Oferta de Franquia – COF ao candidato à franquia, sob pena de poder o franqueado requerer a anulabilidade do contrato e a devolução dos valores pagos devidamente corrigidos.

A Circular de Oferta de Franquia – COF tem na Lei 8.955, no seu artigo 3º, subitens I a XV, as informações obrigatórias que devem estar contidas nesse documento. De forma resumida, são as seguintes:

- (I) Qualificação do Franqueador;
- (II) Balanços e Demonstrativos Financeiros dos dois últimos exercícios, pelo menos;
- (III) Indicação de pendências judiciais;
- (IV) Especificação detalhada do negócio Franqueado;
- (V) Perfil do Franqueado;

- (VI) Dedicção do Franqueado no negócio;
- (VII) Investimento e taxa inicial de franquia;
- (VIII) Outras taxas e valores pagos ao Franqueador;
- (IX) Relação dos Franqueados da rede;
- (X) Área de atuação (território);
- (XI) Lista e obrigações do Franqueado quanto a fornecedores;
- (XII) Serviços oferecidos pelo Franqueador ao Franqueado;
- (XIII) Situação perante o INPI das marcas e patentes;
- (XIV) Situação do Franqueado após expiração do contrato de franquia empresarial; e
- (XV) Modelo do contrato de franquia empresarial

Diante das exigências legais para franquear um negócio, os empresários buscam a formatação da franquia. A formatação, para Mattar (2011, p.79), permite “replicar o motivo do sucesso” e envolve todo o empacotamento do negócio franquia, possibilitando sua comercialização, e deverá observar os seguintes temas:

- (a) Estudos financeiros e de viabilidade;
- (b) Planejamento das áreas geográficas territoriais e de expansão;
- (c) Padronização e identidade visual;
- (d) Manuais de gestão e operação;
- (e) Modelos de contrato;
- (f) Definição do perfil de candidatos;
- (g) Serviços disponibilizados pelo Franqueador para toda rede de Franqueados;
- (h) Análise e definição de pontos comerciais (estudo de localização); e
- (i) Treinamento, capacitação de pessoal e transferência de tecnologia.

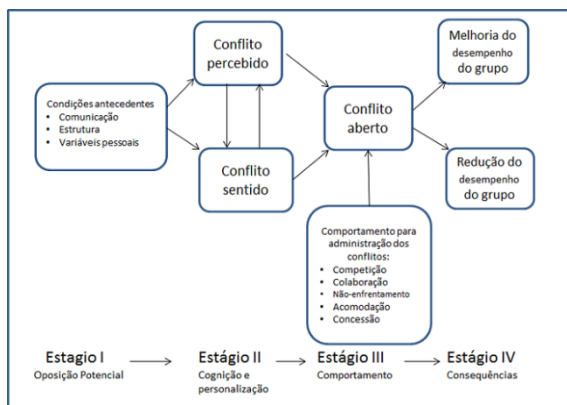
Somente após cumpridas todas as exigências legais, o Franqueador poderá buscar candidatos à compra da franquia no mercado.

## 2.4 O CONFLITO NO SETOR DE FRANQUIA

Para Cherto (2006, p. 232), “um modelo de franquia é baseado no princípio de que todos são iguais em direitos e deveres, e a quebra desta lógica é extremamente negativa para gestão do modelo de negócios” e razão para desencadear uma relação de conflitos entre franqueadores e franqueados.

Conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante (THOMAS *apud* ROBBINS, 2009, p.190).

**Figura 1** – O Processo do Conflito



Fonte: Robbins (2009, p. 193)

Para Burbridge (2012, p. 28), as pessoas lidam com os conflitos de três maneiras diferentes: usando o poder, os direitos ou os interesses. Muitas vezes, as três são utilizadas de forma combinada e quase ao mesmo tempo. A autora classifica dois grandes grupos de conflitos: os produtivos e os não produtivos. Os primeiros são aqueles que “provocam mudanças, criando um valor líquido positivo para a organização. Os não produtivos (ou contraprodutivos ou, às vezes, chamados de disfuncionais) são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e geram prejuízos significativos” (BURBRIDGE, 2012, p. 30).

Os conflitos não produtivos podem ser classificados, ainda segundo Burbridge (2012) em três categorias de relevância:

- Conflitos formais: cuja resolução normalmente envolve apoio de um profissional neutro no processo, por serem altamente relevantes e exigirem a atenção do

gestor, pois envolvem negociações estratégicas, litígio, arbitragem ou mediação empresarial;

- (b) Conflitos não formais mais relevantes: apesar de poderem resultar em grandes prejuízos, caso o gestor não saiba lidar com eles, pode-se dispor de uma grande variedade de ferramentas para a sua solução: *coaching*, diálogo, mediação;
- (c) Conflitos do dia a dia: em geral, se resolvem sozinhos, ou pelo tempo ou pela influência das pessoas, com pouco ou nenhum impacto nos interesses da empresa, não sendo relevantes para os gestores.

A ajuda externa, imparcial, para a solução de conflitos, que não seja pelo direito ou pelo poder, é adotada como alternativa em função da incapacidade da resolução por meio da negociação direta, denominada de *Alternative Dispute Resolution* (ADR).

Este método ADR, pressupõe duas técnicas:

- (a) Mediação: uma terceira parte intercede para facilitar a comunicação entre as partes envolvidas no conflito, buscando que estas cheguem a um acordo; e
- (b) Arbitragem: uma terceira parte, conhecedora e em função das posições dos litigiosos, os impõe uma solução.

O objetivo, ao se utilizarem terceiros em um conflito, é tentar reestabelecer a comunicação entre as partes litigiosas e buscar a solução do problema. O mediador é um facilitador que irá promover a aproximação das partes litigiosas, atuando durante o processo conciliatório com técnicas próprias da mediação, para obtenção de uma posição consensual, fazendo com que as partes cheguem a uma solução de acordo.

Arbitragem é uma alternativa junto à Justiça Estatal, para a obtenção de solução de conflitos. No caso da arbitragem, o árbitro decide a causa em favor de uma das partes, não cabendo recurso. As maiores vantagens são o tempo de solução do processo e o perfil do árbitro, que é um especialista na matéria.

Para Novoa Prado (2015),

A Lei nº 13.129/2015 possui o condão de ampliar a aplicabilidade da arbitragem no âmbito nacional, trazendo em seu texto legal artigos regulamentadores de matérias controvertidas, dentre elas: a escolha dos árbitros; a interrupção da prescrição na Justiça Comum durante o procedimento arbitral; a concessão de tutelas cautelares e de urgência; a

possibilidade de as Sociedades Anônimas incluírem a Cláusula Arbitral em seus estatutos; entre outras disposições, revogando-se, conseqüentemente, dispositivos da redação antiga da Lei no 9.307/1996 (PRADO, 2015, p. 1).

A ABF (2014) vem orientando seus associados a colocarem uma cláusula de mediação ou compromissória em seus contratos, e está fomentando a formação de mediadores e árbitros.

No sistema de *franchising*, o conflito é vertical. O Sistema de Marketing Vertical (SMV) surge para cumprir um papel alternativo ao Marketing Convencional, em que as empresas trabalham independentes, buscando maximizar os lucros. Conforme descreve Parente (2000), no Sistema de Marketing Vertical:

todos os membros do canal – varejistas, atacadistas e produtores – trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho, para otimizar os resultados do canal. Um dos membros assume a posição de “capitão” e consegue desenvolver cooperação e alinhar as atividades e objetivos dos membros do canal (PARENTE, 2000, p. 29).

Parente (2000, p. 30) classifica a franquia como um SMV do tipo Contratual, “no qual um Franqueador (aquele que possui um produto, serviço ou método de trabalho) concede a licença de comercialização a Franqueados (empreendedores afiliados), oferecendo assistência na organização do negócio, em troca de certa remuneração desses Franqueados”.

As pesquisas e os estudos acadêmicos internacionais sobre franquias têm sido dedicados, especialmente, à sua relação com a Teoria da Agência e a Teoria da Escassez de Recursos. No caso brasileiro, o foco tem sido maior quanto à sua ligação com Empreendedorismo, Estratégia, Internacionalização, Contratos e Conflitos (MELO *et al.*, 2012, p.12).

Como suporte a esta pesquisa, serão levados em consideração aspectos relacionados à Teoria da Agência e à Teoria da Escassez de Recursos. Esta última aborda a disponibilidade restritiva de recursos financeiros, de mão de obra e de entendimento do mercado em expansão, sendo o sistema de *franchising* considerado uma boa opção alternativa para quebra dessas dificuldades (OXENFELDT; KELLY, 1969 *apud* MELO *et al.*, 2012).

Já a Teoria da Agência contribui com a análise de conflitos de interesses entre o principal e o agente (JENSEN; MECKLING, 1976). A expansão por redes próprias estabelece os problemas na relação firma e funcionário, já que este último recebe ganhos fixos. A expansão por redes de unidades franqueadas, apesar de apresentar maximização nas

atividades de monitoramento, pode apontar problemas de oportunismo, em que um Franqueado se beneficia do esforço de todos daquela rede.

## 2.5 TEORIA DA AGÊNCIA

Segundo Palaez e Fernandez (2006),

A noção de aprendizado tecnológico aparece na literatura econômica ligada à ideia de um processo pelo qual um determinado agente – frequentemente, a empresa –, acumula habilidades e conhecimento, e cujo resultado fundamental é um aperfeiçoamento contínuo da tecnologia, com consequentes ganhos de desempenho. Trata-se, na verdade, não de um único, mas de uma multiplicidade de processos, como se depreende das diversas formas de aprendizado abordadas pela literatura: o aprender fazendo, o aprender pelo uso, o aprender pela pesquisa, o aprender pela adaptação, entre outros (PALAEZ; FERNANDEZ, 2006, p.194).

Vê-se, portanto, que a expansão do negócio por um terceiro pressupõe transferências de processos (aprendizado) do principal para o agente. Os autores continuam:

Edith Penrose (1959) interpretou a firma como uma organização na qual várias habilidades e conhecimentos são reunidas na tentativa de produzir mercadorias. A capacidade da firma tanto de explorar habilidades e conhecimentos como em inovar é o que determina o quanto a firma pode crescer (PALAEZ; FERNANDES, 2006, p. 312).

Para a Teoria da Agência, o *franchising* como canal de distribuição apresenta vantagens, tais como economia de escala, padronização, sistema vertical de *marketing*, como já visto anteriormente. Associam-se a estas, a operação eficiente de uma unidade por um proprietário e custos de monitoramento menos elevados.

A Teoria da Agência tem seu cerne na discussão dos possíveis conflitos de interesse entre acionistas e gestores, causados, muitas vezes, por assimetrias, o que leva a busca pelo alinhamento de interesses entre as duas partes.

Para Jensen e Meckling (1976), o relacionamento na Teoria da Agência é definido

como um contrato em que uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) envolvem outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em seu nome, o que envolve delegar algumas decisões para o agente. Se ambas as partes da relação são maximizadores de utilidades, não é uma boa razão acreditar que o agente vai agir sempre no melhor interesse do principal (JENSEN; MECKLING. 1976, p. 308).

A maximização de utilidade busca provocar o agente na busca por ações que levem ao melhor resultado financeiro, o que nos faz pressupor que o proprietário sempre buscará a maximização do resultado. Neste ponto, o franqueado como proprietário substitui bem o funcionário na expansão do negócio. Porém, para Jensen e Meckling (1976, p. 308), é difícil assegurar que o agente sempre tomará a melhor decisão para o principal, podendo causar, em muitos casos, o que se denomina “perda residual”, que é a criação de custo com impacto direto no lucro.

O custo de monitoramento da *performance* dos gestores, em uma unidade própria, esbarra na busca pela maximização de resultados, em função, por exemplo, do salário fixo recebido, independente do resultado obtido, sem que aja nenhum incentivo adicional para este esforço. No sistema de *franchising*, o franqueado é motivado a maximizar o resultado, pois a sua compensação financeira depende do resultado da unidade. Mas, também, a maximização do resultado, por parte do franqueado, pode levar a assimetrias e a baixo esforço em alguns pontos de investimento, caracterizando um comportamento oportunista.

## 2.6 TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS

Segundo Kupfer *et al.* (2002, p. 26), “a escola neoclássica trouxe para o centro da teoria econômica o problema da alocação de recursos escassos a necessidades ilimitadas”, apesar de reconhecer que este problema já estava presente na escola clássica quando da expansão do capitalismo.

Para Krugman e Wells (2015, p.12), “recurso é qualquer coisa que pode ser usada para produzir alguma outra coisa[...]. Um recurso é escasso quando sua quantidade disponível não é suficiente para satisfazer todos os usos que a sociedade quer fazer deles”. Assim, a teoria da escassez de recursos pode explicar o fato dos franqueadores escolherem a expansão da sua rede de negócio pelo sistema de *franchising* como forma de minimizar a restrição financeira no processo de crescimento e de expansão do negócio, já que os recursos são escassos, principalmente, nas jovens e pequenas empresas ou naquelas em fase de expansão, além da implicação dos custos decorrentes da curva de aprendizagem (PORTER, 2004). Os recursos podem ser classificados como: financeiros, humanos e de mercado.

Oxenfeldt e Kelly (1969) também se utilizam dos postulados da Teoria da Escassez de Recursos para a análise do sistema de *franchising*, e fazem o seguinte questionamento: “Por que uma empresa iria abrir mão de uma considerável parcela de sua rentabilidade para um terceiro?”. Pode-se tentar uma resposta ao afirmarmos que a expansão se justificaria, principalmente, em função da necessidade do crescimento de uma organização, além do mais sendo esta jovem e com pouca capacidade de aquisição de recursos, a fim de garantir lucro e gestão de uma rede.

Ressalta Kupfer *et al.* (2002, p. 29) que

para Marshall, as empresas se desenvolvem ao longo de um ciclo de vida, no qual nascem e sobrevivem se o seu fundador possui qualidades que o selecionem no ambiente. Ele deve trazer soluções adequadas aos problemas de organização e das técnicas de produção, comercialização das mercadorias e relacionamento com fornecedores (KUPFER, 2002, p. 29).

O mesmo princípio de ciclo de vida é sugerido por Oxenfeldt e Kelly (1969), quando se referem à Teoria da Escassez de Recursos. Partem eles da premissa da necessidade de maior eficiência na competitividade através da economia da escala, o que os conduz a um modelo de ciclo de vida também para o *franchising*, conforme observa Melo *et al.* (2012, p. 90).

No primeiro ciclo, o objetivo do franqueador é crescer, porém, este está limitado pela escassez dos recursos, encontrando na franquia a possibilidade de penetrar no mercado, de forma rápida e com menor risco. No segundo estágio do ciclo de vida, a busca é pela eficiência e o desenvolvimento da marca no mercado, para a obtenção da maximização dos resultados. Neste ponto, estando o franqueador capitalizado, surgem os conflitos com os franqueados, e o franqueador se considera com conhecimento suficiente para recomprar as unidades mais rentáveis, garantindo um maior e melhor resultado financeiro, sendo este o terceiro ciclo.

Portanto, a expansão da firma pelo sistema de *franchising*, principalmente nas pequenas empresas, supre a escassez dos recursos financeiros em função das dificuldades de capital e de acesso ao crédito, evita as restrições gerenciais, por exemplo, de recrutamento e seleção de colaboradores e permite o alcance de novos mercados, contribuindo para o conhecimento e o aprendizado sobre estes. Como consequência, após a expansão, a firma franqueadora poderia abandonar a expansão pelo modelo de *franchising*, fazendo a recompra das unidades franqueadas, por já estar capitalizada com caixa suficiente para essa operação, por ter condições de recrutar e treinar um número suficiente de gestores e por ter



desenvolvido conhecimento suficiente sobre o mercado local, o que corrobora Dante *et al.* (1997, p. 430-432).

Observa-se que os conflitos entre os atores do sistema de *franchising*, na Teoria da Escassez de Recursos, ocorrem principalmente no 2º ciclo, influenciando e, até, precipitando o 3º ciclo. No 2º ciclo, os conflitos ocorrem a partir da exigência de eficiência da operação e, cada vez mais, de geração de resultados (principalmente lucros). Esses conflitos precipitam o 3º ciclo, a recompra da unidade franqueada.

## 2.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *FRANCHISING*

Observa-se na literatura a presença de vantagens e desvantagens no sistema de *franchising* (MATTAR, 1944, p.70-72), tanto para o franqueador quanto para o franqueado, os dois atores principais desse modelo. Para o franqueador, como principais vantagens percebidas na adoção do sistema de franquia destacamos:

- (a) Expansão do negócio com capital de terceiros;
- (b) Grande presença territorial com gestão local;
- (c) Economia de escala com diversos fornecedores;
- (d) Fixação da marca.

Já para o franqueado, os benefícios são os seguintes:

- (a) Redução do risco com o investimento;
- (b) Rapidez na abertura do negócio;
- (c) Transferência de tecnologia;
- (d) Ganhos de reconhecimento em função da marca.

Como maior desvantagem para ambos, franqueado e franqueador, o fracasso de uma unidade franqueada que tem sua atividade encerrada representa um fracasso pessoal (empreendedor/franqueado) e da marca (franqueador).

Os pontos mais observados no fracasso de uma franquia decorrem de:

- (a) Má qualificação no processo de seleção do candidato à franquia;
- (b) Escolha inadequada do ponto comercial;
- (c) Falta de identificação do candidato com a franquia (identidade com o negócio, com a marca);
- (d) Mal dimensionamento da disponibilidade de recursos financeiros, quando da dependência de recursos de terceiros (crédito bancário ou outros).

Para um entendimento do problema de relacionamento no sistema de *franchising*, é necessário verificarem os conflitos sob o ponto de vista dos dois atores – franqueado e franqueador –, principalmente, quantos aos aspectos que devem ser avaliados para a escolha de uma franquia em relação às demais existentes no mercado. Conseguiremos, ao responder esta questão central, entender o relacionamento entre franqueadores e franqueados, o impacto do descumprimento de obrigações e deveres de ambas as partes e as atitudes/ações para evitar os conflitos nesta relação.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 MODELO DE ANÁLISE

Segundo Drucker (1973, p 64-65), “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível”.

Para Kotler (2012, p. 4), “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”.

É importante registrar que, em um conceito amplo de *marketing*, produto é qualquer coisa oferecida ao mercado, como, por exemplo, um serviço de corte de cabelo, um refrigerante, um televisor, um restaurante, podendo estes ser classificados quanto ao seu tempo de vida com o consumidor: duráveis (eletrodomésticos), não duráveis (produtos de higiene) e serviços (corte de cabelo).

Ainda segundo Kotler (2012, p. 348), produto “é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. E mais, “para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados” (KOTLER, 2012, p. 351).

O que identifica um produto é a marca, definida pela American Marketing Association (AMA, 2008, p. 28-29) como “um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de seus concorrentes”. A marca tem a capacidade de criar uma imagem para o consumidor, facilitando a sua identificação entre tantas outras, permitindo o seu reconhecimento e fidelização e contribuindo para o direcionamento ao seu público-alvo.

De acordo com Yamaguti (2008, p. 24-25), “as boas marcas trazem um comprometimento e uma recompensa para o consumidor, que está sempre esperando um algo a mais quando compra um produto ou serviço de marca”.

Uma marca é formada por diversos elementos que expressam a sua utilidade e que permitem vê-la de forma diferenciada entre tantas outras marcas (HILLER, 2012, p.17-18). Como elementos principais da marca, destacam-se:

- (a) Nome: identifica e comunica o que representa a marca;
- (b) Logotipo: é a forma como se escreve ou a tipologia que se usa para escrever o nome da marca;
- (c) Símbolo: é a imagem ou figura que representa a marca;
- (d) Mascote: representa a sua marca;
- (e) Embalagem: é o invólucro que se elege para vestir um produto e sua marca, carrega potentes elementos de identidade e diferenciação de uma marca;
- (f) Registro: proteção legal da marca; e
- (g) *Brand equity* (valor da marca): é a percepção de quanto a mais o consumidor está disposto a pagar pela sua marca em detrimento de um produto similar.

Para manter os conceitos da marca no consumidor, é necessário fazer a sua gestão (*branding* ou *brand management*). Para Torella (2004, p.21), entramos o século 21, na terceira onda do *branding*, com a preocupação cada vez maior, em relação ao estilo e à substância, com o que as marcas dizem sobre “quem sou eu” e “o que eu quero que os outros pensem de mim”. A primeira onda, para esse autor, refere-se à preocupação em oferecer produtos com qualidades racionais, como confiança, segurança, valor, qualidade e serviço. Na segunda onda, a “ênfase estava nos benefícios emocionais de status, valor da etiqueta e aceitação pelo grupo de amigos” (TORELLA, 2004, p. 21).

Para a gestão da marca e para a manutenção do que a marca tem de valor para o consumidor (*brand equity*), é necessário transmitir o que esta marca representa, criando a identidade (empresa - emissão) e imagem (consumidor - recepção) da marca.

Segundo Serralvo (2008), uma marca forte e rica é capaz de construir uma percepção na mente do consumidor, sendo equivalentes, para o consumidor, a imagem da marca e a sua identidade. Ressalta, ainda, o autor, a preocupação cada vez maior dos consumidores em “conhecer o fabricante – ou empresa detentora – dos produtos e dos serviços que consomem ou utilizam no dia a dia” (SERRALVO, 2008, p.81).

Desta forma, evidencia-se a necessidade da comunicação estratégica nas empresas. Aristóteles, conforme Argenti (2014, p. 34), que ensinou em Atenas de 367 a.c. a 347 a.c., considerado o precursor da retórica, ancestral da moderna comunicação persuasiva, base de adaptação para atender as necessidades das corporações modernas, definiu em seu livro “Arte Retórica” os três componentes básicos do discurso: orador – mensagem – ouvinte. Argenti (2014, p. 35) apresentou uma estrutura de comunicação empresarial que incorpora a evolução de todos os modelos de comunicação empresarial ao longo do tempo, conforme representação na Figura 2.

**Figura 2-** Estrutura da Estratégia de Comunicação Empresarial Consolidada



Fonte: Argenti (2014)

Para Argenti (2014), a principal função da comunicação empresarial é determinar como a empresa será percebida pelos seus diferentes públicos (imagem) e como a empresa escolherá sua identidade, ou seja, como a empresa comunica os seus atributos – visão, valores, pessoas, logomarca, instalações, produtos, serviços – ao público. É primordial, para obter eficiência na comunicação estratégica empresarial, considerar, inicialmente:

- (a) Os objetivos de dada comunicação e o que a organização espera de cada destinatário como resultado da comunicação;
- (b) Os recursos (dinheiro, recursos humanos e tempo) disponíveis para alcançar tais objetivos; e
- (c) O diagnóstico da reputação da organização em relação ao seu público-alvo.

Yanaze (2011, p. 463) destaca a importância da reputação para a formação de uma identidade corporativa, “através da formação de uma imagem positiva da empresa em cada um dos segmentos representativos de seu universo de interesse”. Destaca, ainda, a afirmativa de Kitchen e Schultz (2001, p.104):

A imagem corporativa pode, de certa forma, ser considerada como representativa da identidade de uma organização. Indiscutivelmente, esta identidade é expressa pelas mensagens que uma organização comunica de si própria. Assim, podemos argumentar que imagens constituem critérios internos que pessoas têm de uma organização, enquanto identidade compõe-se de esforços planejados ou administrados por uma organização para se comunicar com seus grupos-alvo. Quando muito, imagem será um “microcosmo” das tentativas da empresa em comunicar sua identidade (KITCHEN; SCHULTZ, 2001, p. 104 *apud* YANAZE, 2011, p. 463).

Considerando, portanto, que o objetivo estratégico do *marketing* é estimular e manter o consumo de bens e serviços, é tarefa do administrador dessa área controlar as ações sobre cada um dos quatro elementos das variáveis do composto de *marketing* (Mc CARTHY; 1960):

- (a) Produto
- (b) Preço
- (c) Distribuição
- (d) Comunicação

O *produto* refere-se às características de qualquer bem ou serviço que possua valor e seja usado na troca. Como características, entendam-se *design*, aroma, embalagem, rótulo, entre outras.

O *preço* reflete as variáveis de custo do produto, preço final, formas de recebimento.

A *distribuição* diz respeito à localização e à logística, bem como à facilidade de fazer com que o bem ou o serviço esteja disponível para o cliente.

A *comunicação* reflete a exposição dos conjuntos de atributos e benefícios do produto ou serviço para o mercado ou público alvo.

Para vários autores, como Kotler (2012), Mattar (2011) e Parente (2014), faz-se necessário, em função da evolução do mercado e do comportamento do consumo, que estes 4P's tenham uma definição voltada para o Cliente, atendendo o comportamento do consumidor.

É importante, também, que o administrador de *marketing* esteja atento às variáveis incontroláveis, que interferem diretamente no ambiente situacional da empresa. São estas variáveis classificadas como: econômicas, tecnológicas, políticas, legais, concorrenciais,

sociais, culturais e demográficas. Tais variáveis podem ocorrer isoladamente ou em conjunto, e interferirem diretamente nas estratégias das organizações.

Porter (2004) caracterizou as estratégias competitivas genéricas que uma empresa pode praticar em três tipos: liderança em custos, diferenciação e foco. Na estratégia de custo, a empresa concentra esforços na eficiência de seus processos e na minimização de seus gastos, levando ao mercado seus produtos com preços atrativos para os consumidores. Quando a opção estratégica da empresa é pela diferenciação, esta procura criar junto ao consumidor diferenciais para os seus produtos, tendo para isto que investir em P&D, tecnologia, assistência técnica e logística. A estratégia por foco é a escolha da empresa em atender um determinado nicho de mercado, oferecendo algo único para os seus consumidores.

**Figura 3-** Três Estratégias Genéricas

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Porter (2004)

A vantagem estratégica ou competitiva é uma ou um conjunto de características que permite a uma empresa diferenciar-se por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes (MACHADO, 2012, p. 51). As vantagens competitivas somente serão vantagens e competitivas quando e se ajudarem a estabelecer uma oferta com características que forneçam razões para os seus clientes escolherem a sua oferta, e não a oferta dos seus concorrentes (MACHADO, 2012, p. 51).

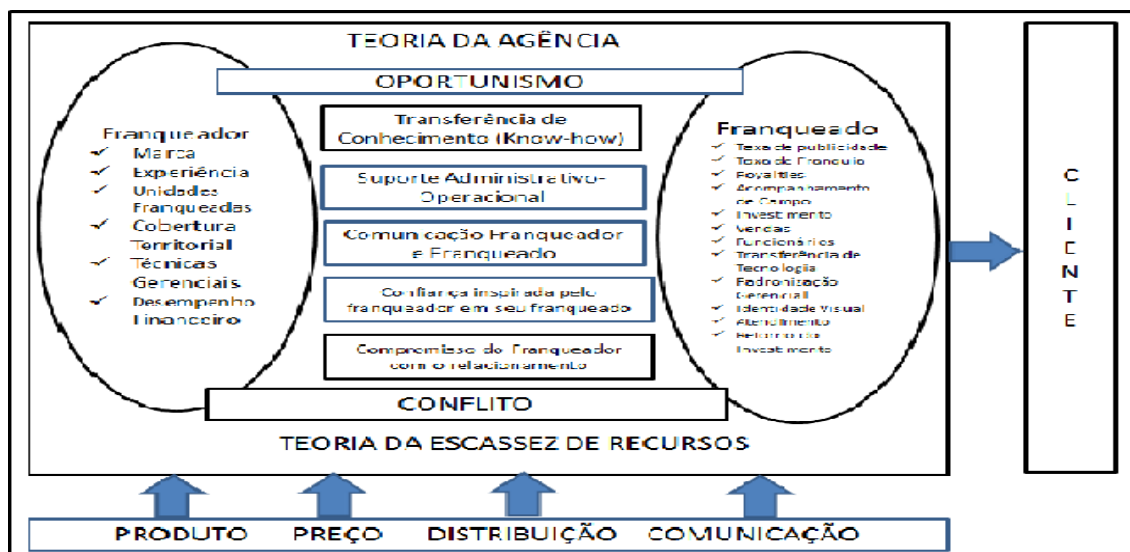
Para Cohen e Silva (2000),

decisões estratégicas erradas de franqueadores, diferentes expectativas e visões conflitantes entre franqueadores e franqueados têm sido responsáveis pelo fracasso de alguns empreendimentos [...] o entendimento de como os franqueados das redes percebem e executam as estratégias competitivas preconizadas por seus franqueadores e o monitoramento da satisfação dos

franqueados com o relacionamento são cruciais para a continua melhoria e o sucesso do franchising a longo prazo (COHEN; SILVA, 2000, p. 111).

A partir das variáveis de relacionamento encontradas na literatura e agrupadas por Cohen e Silva (2000, p. 118) e dos fatores apontados como os principais para a determinação de um fracasso no sistema de franquias, foi adaptado um modelo a ser estudado, representado a seguir:

**Figura 4 - Modelo de Análise**



Fonte: elaborada pelo autor a partir de Cohen e Silva (2000).

### 3.1.1 Definição das Variáveis

#### 3.1.1.1 Transferência De Conhecimento (*Know-How*)

Transferência de conhecimento é a capacidade do franqueador de transferir conhecimento (processos) para o franqueado e sua equipe.

O quadro apresentado a seguir resume os aspectos, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, da variável transferência de conhecimento.



**Quadro 2-** Transferência de Conhecimento (*Know-how*)

<b>Franqueador</b>	<b>Franqueado</b>	<b>Conteúdo</b>
Experiência do Franqueador	Tempo de Franquia	Quantidade de anos do início do sistema de <i>franchising</i>
Experiência do Franqueador	Acompanhamento de Campo	Suporte ao franqueado na operação e gestão da unidade
Técnicas Gerenciais	Transferência de Tecnologia (produtos e serviços)	Transferência dos modelos e das ferramentas e gestão – manuais, sistemas etc.
Unidades Franqueadas	Funcionários	Quantidade de colaboradores por tipo de unidade

Fonte: elaborado pelo autor

## 3.1.1.2 Suporte Administrativo-Operacional

Suporte administrativo-operacional é determinado pela capacidade do franqueador em acompanhar e monitorar as atividades desenvolvidas pelo franqueado.

O quadro apresentado a seguir resume os aspectos, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, desta variável.

**Quadro 3 -** Suporte Administrativo-Operacional

<b>Franqueador</b>	<b>Franqueado</b>	<b>Conteúdo</b>
Técnicas Gerenciais	Padronização Gerencial	Relatórios de desempenho, compras e acompanhamentos
Unidades Franqueadas	Áreas	Métrica do negócio
Técnicas Gerenciais	Padrão de Atendimento	Modelo e padrão de atendimento
Unidades Franqueadas	Identidade Visual	Letreiros, móveis, cores, embalagens, <i>design</i> etc.

Fonte: elaborado pelo autor

## 3.1.1.3 Comunicação Franqueador e Franqueado

A comunicação é determinada pelas regras estabelecidas na relação entre o franqueador e o franqueado, evitando-se ruídos entre as partes.

O quadro apresentado a seguir resume os aspectos, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, desta variável.

**Quadro 4** - Comunicação Franqueador e Franqueado

<b>Franqueador</b>	<b>Franqueado</b>	<b>Conteúdo</b>
Experiência do Franqueador	Canais e Comunicação	<i>Intranet, internet, ligação telefônica, jornais etc.</i>
Desempenho Financeiro	Desempenho dos Franqueados	Metas, maximização de resultados e indicadores

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.1.1.4 Confiança do Franqueador no Franqueado

Como no sistema de *franchising* os negócios são interdependentes, a confiança vai além do que está determinado em contrato, passando por valores éticos na relação mantida entre o franqueador e o franqueado.

O quadro apresentado a seguir resume os aspectos, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, desta variável.

**Quadro 5** - Confiança do Franqueador no Franqueado

<b>Franqueador</b>	<b>Franqueado</b>	<b>Conteúdo</b>
Marca	Taxa de Franquia	Valor da taxa de franquia
Marca	Taxa de Publicidade	Valor da taxa de publicidade
Marca	<i>Royalties</i>	Valor e forma de cobrança dos <i>royalties</i> (sobre compras ou vendas, por exemplo)
Desempenho Financeiro	Retorno sobre o Investimento (ROI)	Viabilidade do negócio. Prazo de retorno do investimento
Unidades Franqueadas	Investimento	Valor investido com a abertura de uma unidade

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.1.1.5 Compromisso do Franqueador com o Relacionamento

O compromisso do franqueador com o relacionamento pode ser resumido pelo esforço deste em cumprir com todas as suas obrigações, determinadas em contrato, para manter um bom relacionamento com o franqueado.

O quadro apresentado a seguir resume os aspectos, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, desta variável.

**Quadro 6-** Compromisso do Franqueador com o Relacionamento

Franqueador	Franqueado	Conteúdo
Cobertura Territorial	Território de atuação	Região geográfica de atuação
Experiência do Franqueador	Continuidade da parceria	Renovação dos contratos nos prazos determinados
Experiência do Franqueador	Esforço para evitar conflitos e resolver problemas	Pró-atividade na busca pelo entendimento. Clareza no negócio e nas informações

Fonte: elaborado pelo autor.

## 3.2 TÉCNICAS DA PESQUISA

Esta pesquisa é qualitativa, exploratória e multicase, utilizando-se da técnica de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. Para Godoy (2006, p. 134), “a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação”.

Para cada entrevistado, representantes de cada segmento pesquisado (franqueadores e franqueados), foram dedicadas, no mínimo, quatro horas, chegando em um caso a 12 horas.

Foram utilizados, nas entrevistas semiestruturadas, dois roteiros, em um único documento, baseados nas variáveis descritas acima, contemplando a visão do franqueador e a do franqueado. Segundo Godoy (2010, p. 134),

[...] a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Mesmo quando o pesquisador utiliza um roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma lógica diferente do entrevistador. As entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as

elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e “delicado” (GODOY, 2010, p. 134).

Durante a entrevista, foram utilizadas questões pré-determinadas, feitas de forma presencial, no ambiente de trabalho do entrevistado. Foi feita uma primeira rodada de entrevistas, havendo a necessidade, em alguns casos, de se fazer uma segunda rodada. As transcrições foram todas enviadas por *e-mail* aos entrevistados, sendo validadas por estes, bem como remetemos as transcrições aqui descritas para os entrevistados.

Percebemos, durante as entrevistas, a necessidade de consultar os documentos exigidos pela legislação, balizadores da relação entre franqueadores e franqueados, não só para tomar conhecimento de seu teor, mas também para atestar os seus conteúdos com as respostas das entrevistas.

Para Bayley (1982 *apud* GODOY, 2010),

o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. A palavra “documentos” deve ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos (como recortes de jornais e outros textos publicados na mídia, cartas, memorandos e outros tipos de correspondência, relatórios internos e externos, documentos administrativos), as estatísticas e outros tipos de registro em banco de dados (os quais produzem um formato de registro ordenado e regular de vários aspectos da vida social) e os elementos iconográficos (como sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes). Os documentos são primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado, ou “secundários” quando reunidos por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência (BAYLEY, 1982 *apud* GODOY, 2010, p. 135).

Não nos limitamos a perguntar sobre a existência de documentos legais, como, por exemplo, a COF (Circular de Oferta de Franquia) e o próprio Contrato de Franquia celebrado entre as partes. Foi necessário checar esses documentos e a emissão de outros que comprovassem a manutenção da relação entre as partes, no processo de comunicação, tais como manuais, cartilhas, planilhas financeiras, *layout* de vitrines, fotografia de lojas, *checklist* de visitas a franqueados, dentre outros.

Para Yin (2010);

[...] o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Em primeiro lugar, os documentos são úteis na verificação da correção da ortografia e dos títulos ou nomes das organizações que talvez tenham sido mencionados em uma entrevista. Em segundo lugar, os documentos podem proporcionar outros detalhes específicos para corroborar a informação de outras fontes. Se a evidência documental for contraditória, não corroborante, você precisa ocupar-se do problema investigando mais profundamente o tópico. Em terceiro lugar,

you can make inferences from the documents – for example, observing the distribution list for a specific document, you can find new questions about communications and networks in an organization. However, you should treat the inferences only as indicators that merit further investigation, not as definitive conclusions because they can turn out to be false leads (YIN, 2010, p. 128).

In the case of the object of this research, the documents analyzed, as already mentioned above, are part of obligations determined by legislation, with a minimum requirement of their contents. For Yin (2010, p. 131), “when reviewing any document, it is important to understand that it was drafted with a specific purpose and for a specific audience, not as part of the case study that is being conducted”.

From the work developed, between 1914 and 1918, by Bronislaw Kasper Malinowski, an English anthropologist, about the need to learn the language of the natives, the intuition of effectively concretizing communication with them, the participant observation passes to be recognized as a research technique. Malinowski (1914-1918), in the conduct of his study, lives and communicates with the natives of the Trobriand archipelago, in Malasia, in an interactive way, participating and interacting with the research environment.

According to Alvarez (1991, p. 560), observation “is the unique instrument of research and data collection that allows you to inform what actually occurs, in the real situation, in fact”. In the case of observation, according to Godoy (2010, p. 133), it “has an essential role in qualitative case study. Through observation, one seeks to learn appearances, events and/or behaviors”. The observer, or researcher, when using this technique, places himself in the center of the object of study, together with the actors, integrating himself into the situation, with a direct participation, recording phenomena through descriptive and analytical notes.

Conforme Yin (2010),

[...] a more differentiated opportunity is related to the ability to obtain access to events or groups that, in other ways, would be inaccessible to the study. In other words, for some topics, there may not be a way to collect evidence that is not through participant observation. Another differentiated opportunity is the ability to capture the reality from the perspective of someone “internal” to the case study, not from someone external to it. Many argue that this perspective is valuable in the production of a “precise” portrait of the phenomenon of the case study. Finally, other opportunities arise because you may be able to manipulate smaller events – such as calling a meeting of a group of people in the case. Only through participant observation can this manipulation occur, since the use of documents, records, archives and interviews, for example, presumes a passive researcher. Manipulation will not be as precise as in

experimentos, mas pode produzir uma variedade maior de situações com o objetivo de coletar dados (YIN, 2010, p. 139).

O quadro apresentado a seguir sintetiza as técnicas empregadas nesta pesquisa.

**Quadro 7 – Fontes de Evidência: Pontos Fortes e Pontos Fracos**

<b>Fonte da Evidência</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável – pode ser revista repetidamente</li> <li>• Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso</li> <li>• Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>• ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar</li> <li>• Seletividade parcial, se a coleção for incompleta</li> <li>• Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor</li> <li>• Acesso – pode ser negado deliberadamente</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionada – foca diretamente os tópicos do estudo de caso</li> <li>• Perceptíveis – fornecem inferências e explicações causais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcialidade devido às questões mal-articuladas</li> <li>• Parcialidade da resposta</li> <li>• Incorreções devido à falta de memória</li> <li>• Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observação do Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidade – cobre eventos em tempo real</li> <li>• Contextual – cobre o contexto do “caso”</li> <li>• Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consome tempo</li> <li>• Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores</li> <li>• Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado</li> <li>• Custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> <li>• Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante</li> </ul>

Fonte: Yin (2010, p.129)

Somente participaram da amostra desta dissertação empresas franqueadoras que tenham a prática de expansão da franquia como redes de terceiros, que obedeçam ao disposto na Lei da Franquia e que não usem esse modelo como forma de obtenção de vantagem para se beneficiar do regime nacional de tributação, utilizando-se de contratos de gaveta e do mesmo nome da marca, no processo de expansão, pertencente ao mesmo dono. Infelizmente, encontramos tal prática no mercado.

Como a associação não é obrigatória, nem todas as empresas franqueadoras estão filiadas à ABF. Neste estudo, demos preferência às empresas associadas, cujas marcas são divulgadas no *site* da ABF. Os franqueados contatados na pesquisa foram selecionados, também, a partir das franqueadoras associadas à ABF.

Cada empresa contatada teve o sigilo de seus dados protegidos por um acordo de confidencialidade.

### **3.2.1 Roteiro de Entrevista Semiestruturada**

No Apêndice I, apresentamos o modelo de roteiro utilizado para realização das entrevistas semiestruturadas.

### **3.2.2 Transcrição das Entrevistas**

Este trabalho, como explicitado anteriormente, está protegido por acordo de confidencialidade, tanto para o nome dos entrevistados quanto para as redes às quais eles pertencem. Portanto, os entrevistados serão identificados por segmento e letras, e citaremos os trechos da entrevista considerados mais importantes, de forma a relacionar com o referencial teórico e com os objetivos desta pesquisa.

#### **3.2.2.1 Empresa A**

Franqueadora no segmento de vestuário, o entrevistado A é responsável pela área de franquias da companhia. A Empresa A está presente no mercado há mais de 20 anos e conta, atualmente, com 6 (seis) lojas próprias e 19 (dezenove) lojas franqueadas, já tendo tido 23 (vinte e três) unidades franqueadas. O negócio franquia surgiu fazem oito anos, como modelo de expansão escolhido pelos sócios da Empresa em função da escassez de recursos financeiros, conforme o entrevistado: “A Empresa não tinha recursos financeiros e nem recursos humanos para suportar operações fora de Salvador. A procura pela marca também contribuiu para a decisão deste modelo de expansão”.

A Empresa A mantém uma fábrica e, além de produzir os produtos e abastecer a rede, também desenvolve as suas coleções. O negócio franquia desta empresa foi formatado por uma empresa de consultoria especializada, e segue todas as normas e regras estabelecidas na legislação, pois entende o entrevistado “que não pode haver furo no que determina a legislação, pois o franqueado está apostando num modelo de negócio, com um pouco menos de risco. Mas, deixamos claro que há riscos”. Pela experiência do entrevistado A, o relacionamento entre franqueador e franqueado tem três fases distintas, conforme sua definição:

1ª Fase – Dependência: é a fase inicial, tendo duração de um ano a um ano e seis meses. Nessa fase, o franqueado faz exatamente todas as determinações do franqueador; 2ª Fase – Conflito: o candidato começa a querer fazer por sua conta a operação do negócio. É a fase mais difícil, e dura até dois anos. Questiona-se tudo: vitrine, estoque, operação da loja, sistema... O candidato entende que é autossuficiente e que não precisa do franqueador; e, 3ª Fase – Interdependência: franqueador e franqueado “encaixam sua relação”. [...] o franqueado entende sua participação no negócio, executando as suas responsabilidades. É nesta etapa que se define pela renovação do contrato (Entrevistado A).

Recentemente, a Empresa A teve duas lojas franqueadas fechadas, em Maceió e Cuiabá. A de Maceió era operada por um franqueado da rede com loja também em Aracaju, que implantou a expansão da franquia em um *shopping* novo da cidade. Na avaliação do franqueador, a unidade fechou por dois motivos: um deles referente ao ponto comercial, devido à loja estar em local com pouco fluxo; e outro, devido ao candidato não conseguir formar a equipe, já que dividia seu tempo entre as duas unidades (Maceió e Aracaju). Segundo o franqueador, o franqueado foi informado sobre as dificuldades em operar duas unidades: “Conversamos muito e, mesmo assim, ele acreditava em uma nova oportunidade, em um *shopping* novo. A maturação de um *shopping* leva até quatro anos. Tudo isto foi ponderado com o franqueado, mas a sua insistência foi maior e acabamos cedendo”. A operação da loja franqueada de Aracaju estava sustentando a loja de Maceió, ocasionando problemas financeiros para esta unidade também.

A loja de Cuiabá, segundo avaliação do franqueador, foi fechada por se encontrar em um *shopping* que estava em reforma (ponto comercial) e por que seu operador não era da cidade e não mantinha relacionamentos lá. “Hoje, aqui conversando, entendo também que, no segmento de moda feminina, precisamos ter franqueados com referência, que possam vestir a roupa da marca e ser formadora de opinião, isto é importante”. A Empresa tem uma demanda judicial de um franqueado em Belo Horizonte, onde a Empresa A cobra uma dívida do



franqueado de mercadorias não devolvidas e não pagas, no término da operação: “Não temos problemas de franqueados nos processando, mas temos este processo de cobrança com este ex-franqueado”.

A Empresa A mantém suporte aos franqueados, tem os manuais de operação das unidades franqueadas e mantém treinamento aos novos franqueados, após a assinatura do contrato e durante a operação de franquia:

Mantemos em nosso quadro uma supervisora que faz as visitas e o acompanhamento da operação de cada unidade franqueada. Temos um sistema informatizado que indicamos para os franqueados, mas não obrigamos o seu uso. Mensalmente, nosso franqueado é obrigado a informar em planilha eletrônica as informações de faturamento e vendas. Todas estas informações são processadas na matriz e analisamos cada item de cada unidade. Fazemos contato individual com cada unidade sobre o seu desempenho e sugerimos ações que possam melhorar a rentabilidade do negócio. Estas reuniões são feitas virtualmente, utilizando o *skype* (Entrevistado A).

A Empresa A cobra taxa de franquia, os *royalties* são pagos por percentual sobre as compras e não é cobrada taxa de publicidade: “A taxa de franquia hoje é de R\$ 40 mil (quarenta mil reais) e os *royalties* são cobrados sobre as compras em 12%”.

Todo candidato a uma franquia da Empresa A participa de uma reunião de entrega do COF e do Contrato, após uma fase inicial de seleção.

A fase inicial de contato com o *prospect* é feita com o envio de apresentação da marca, do conceito, dos padrões de atendimento das lojas, padrões de unidades com letreiros, móveis, embalagens, identidade visual, lançamentos de coleção, investimento inicial, ROI. Avançando desta etapa, convocamos o candidato para uma reunião e explicamos o modelo de negócio, lemos juntos a COF e o Contrato, tiramos as dúvidas de cada item dos documentos, apresentamos uma planilha com o fluxo financeiro do negócio: estimativa do investimento na unidade, o prazo de retorno do investimento, o quadro de colaboradores, os estoques iniciais (Entrevistado A).

Metas e indicadores não são cobrados dos franqueados. Segundo o Entrevistado A, “Não cobramos diretamente metas. Esta cobrança é sutil, e está intimamente relacionada à necessidade do faturamento de cada unidade franqueada”. Ele foi enfático em afirmar o esforço feito pela empresa A “na solução de conflitos, buscando sempre o diálogo e a maturidade no relacionamento entre as partes, com papéis bem definidos de responsabilidades e obrigações”.

A Empresa A somente recompra unidades franqueadas que apresentem potencial de crescimento e características de bom desempenho, e normalmente revende estas unidades por

entender que não deve manter uma quantidade maior de lojas próprias do que as que já possui. “A Empresa não tem planos a curto e médio prazos de expansão por lojas próprias. Queremos expandir, principalmente, para o Norte e Nordeste. A interiorização em nosso estado também está em nossos planos.”

Para minimizar os conflitos na relação com os seus franqueados, o Entrevistado A informou serem adotadas práticas a fim de se atingir esse objetivo: “Nossa empresa mantém as visitas a campo e damos *feedback* de todos os itens. Também, recebemos *feedback* dos nossos franqueados”. Quando questionado sobre os aspectos de conflito nesta relação, para cada item fez as seguintes observações, as quais destacamos:

(a) Perfil do Candidato

A Empresa mantém descritivamente o perfil do candidato. Caso o candidato se adeque ao perfil, em comitê formado pelos Diretores da Empresa, decidimos sobre a continuidade no processo. Porém, tudo é feito muito subjetivamente. Após a análise do perfil, levamos em conta aspectos financeiros e de disponibilidade para o foco no negócio (Entrevistado A).

(b) Recursos Financeiros

Este é o ponto mais importante. A pessoa que compra uma franquia deposita, na maioria das vezes, todas as suas fichas no negócio. É a sua independência de vida. Quando estamos no início de uma negociação, temos que recusar candidatos, pois não adianta ter perfil e não ter capacidade de investimento e manutenção do negócio. Tem que ter lastro, apresentar garantias. Muitos não entendem. Durante a operação do negócio, é este talvez o maior causador de conflitos na relação. Se o desempenho financeiro do negócio não vai bem, há uma transferência de expectativas e tudo é motivo para confusão. Hoje, acredito que somos dos poucos que permite a devolução de 20% das compras dentro do mês. Mas somente conseguimos fazer isto por termos lojas próprias e uma rede de lojas franqueadas. Isto dá uma equilibrada legal no meu franqueado, facilita muito o seu equilíbrio no fluxo de caixa. Não permitimos atrasos superiores a 30 dias. Temos também que cuidar do nosso fluxo. Se isto acontece, acende o sinal vermelho. Começamos a interferir diretamente no negócio do franqueado e chamamos ele para uma conversa. Não deixamos acumular problemas financeiros (Entrevistado A).

(c) Ponto Comercial

Garante boa parte do sucesso do negócio. Damos opinião nos pontos apresentados, mas a decisão final é sempre do franqueado. Afinal de contas, o investimento no ponto comercial é dele (franqueado). Como a escolha do ponto é feita no início da relação, nossa influência interfere diretamente na decisão do franqueado. Deixamos claro ao franqueado a importância de uma boa escolha, mas que não é nossa responsabilidade. Apenas homologamos o que ele nos traz. Não discutimos este ponto com os franqueados. Fica claro que a escolha é dele (Entrevistado A).

## (d) Comunicação

Para evitar desgastes, utilizamos todos os recursos disponíveis para nos comunicarmos com os franqueados. Desde o convencional telefone fixo, *e-mail* até o *skype*. Disponibilizamos telefone celular nos horários de funcionamento do *shopping*, inclusive em feriados. Sempre o meu franqueado vai conseguir fazer contato. Não tem como ele dizer que está sozinho. A documentação de gestão e operação do negócio é mantida atualizada. Temos apenas uma falha que é a integração dos sistemas informatizados na rede. Esta é uma carência, e foi provocada por eles mesmos. Nós cedemos, pois o sistema era de Salvador, e todo o suporte, implantação e treinamento tinham que ser feitos a partir daqui, o que gerava custos. Temos que ir para um sistema único, com base descentralizada de corpo técnico, isto gerará economias e evitará retrabalho. Fazemos também encontros com os franqueados, pelo menos uma vez por ano. O pessoal do *marketing* faz contato direto com os Franqueados, eles é que orientam vitrine, *display* de lojas, *e-mail marketing*, lista de clientes. Todas as lojas têm que estar no mesmo padrão de comunicação com o público, principalmente quando temos mais de uma loja na cidade, como acontece com Salvador, por exemplo. Não tenho registro de problemas de conflito gerados a partir de meios de comunicação (Entrevistado A).

Quadro 8 – Quadro Resumo Entrevista Empresa A

EMPRESA			A
Constructos	Franqueador	Conteúdo	FRANQUEADOR
Transferência de Conhecimento ( <i>Know-how</i> )	Experiência do Franqueador	Quantidade de anos do início do sistema de <i>franchising</i>	8 anos como franqueadora
	Experiência do Franqueador	Suporte ao franqueado na operação e gestão da unidade	Mantém Supervisora e estrutura interna de acompanhamento da franquia
	Técnicas Gerenciais	Transferência dos modelos e das ferramentas e gestão – manuais, sistemas etc.	Mantém documentação e planilhas eletrônicas para acompanhar o franqueado Não obriga o uso de um sistema informatizado para toda rede
	Unidades Franqueadas	Quantidade de colaboradores por tipo de unidade	Define a quantidade de colaboradores em função do tamanho da loja e do horário de funcionamento
Suporte Administrativo – Operacional	Técnicas Gerenciais	Relatórios de desempenho, compras, acompanhamentos	Mantém em planilha eletrônica Pode haver erro na transposição das informações
	Unidades Franqueadas	Métrica do negócio	Faturamento, peças por atendimento, valor do estoque, <i>ticket</i> médio, faturamento por m <sup>2</sup> , vendas por vendedor
	Técnicas Gerenciais	Modelo e padrão de atendimento	A Supervisora faz treinamento e acompanhamento em campo
	Unidades Franqueadas	Letreiros, móveis, cores, embalagens, <i>designer</i> etc.	Sim. Existe padrão visual.

EMPRESA			A
Constructos	Franqueador	Conteúdo	FRANQUEADOR
Comunicação Franqueador – Franqueado	Experiência do Franqueador	<i>Intranet, internet, ligação telefônica, jornais etc.</i>	Utiliza todos os recursos disponíveis para se comunicar com o franqueado
	Desempenho Financeiro	Metas, maximização de resultados, indicadores	Não define metas para o franqueado, mas apresenta e entrega planilha com projeções de fluxo financeiro
Confiança Inspirada pelo Franqueador no Franqueado	Marca	Valor da taxa de franquia	R\$ 40 mil
	Marca	Valor da taxa de publicidade	Não cobra
	Marca	Valor e forma de cobrança dos <i>royalties</i> (sobre compras ou vendas, por exemplo)	12% sobre as compras
	Desempenho Financeiro	Viabilidade do negócio, prazo de retorno do investimento	Apresenta planilha ao franqueado - 36 meses
	Unidades Franqueadas	Valor investido com a abertura de uma unidade	R\$ 350 mil sem o ponto comercial
Compromisso do Franqueado com o Relacionamento	Cobertura Territorial	Região geográfica de atuação	Sim, definido em contrato
	Experiência do Franqueador	Renovação dos contratos nos prazos determinados	Sim, renovação bianual
	Experiência do Franqueador	Pró-atividade na busca pelo entendimento Clareza no negócio e nas informações	Faz reunião com o candidato Durante o processo, faz relatórios a cada visita à unidade franqueada

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2.2.2 Empresa B

O Entrevistado B é o sócio proprietário da Empresa B, uma franqueadora que mantém negócios com diversas marcas na área de franquias, concentrando as suas atividades nos segmentos de acessórios pessoais e calçados, esporte, beleza, saúde e lazer. Para esta pesquisa, nos ativemos no segmento de acessórios pessoais e calçados.

A Empresa B iniciou suas atividades com lojas próprias há 15 anos. Há, aproximadamente, 10 anos iniciou o processo de *franchising*, transformando as lojas próprias em unidades franqueadas. A necessidade da transferência de lojas próprias para unidades

franqueadas decorreu, basicamente, de dois fatores: o primeiro, devido à procura de candidatos insistindo para franquear a marca, e a segunda, por conta da necessidade de capital para honrar compromissos assumidos quando da expansão por lojas próprias.

A rede de lojas foi formatada inicialmente por uma consultoria, havendo a necessidade de reformatação por outra empresa especializada. A marca foi exposta para comercialização na loja *Franchise Store*, pertencente ao Grupo Cherto – especializado em franquias. A expansão foi feita por todo o Brasil. A rede de lojas chegou a ter 70 (setenta) unidades, e hoje conta com 10 unidades franqueadas e três lojas próprias.

O sistema de franquias da Empresa B é baseado na transferência de todo *know how* e da experiência obtida, inicialmente, com as lojas próprias, focando no sucesso do franqueado com auxílio e suporte nas atividades de planejamento, implantação, operação e administração de lojas exclusivas:

Temos uma área de suporte para as lojas da rede. Transferimos o modelo de gestão, temos um sistema integrado, e possuímos todas as informações dos nossos franqueados em nosso sistema de retaguarda. Cada item de desempenho é verificado: vendas, *ticket* médio, valor do estoque sobre as vendas, o que mais vende e o que menos vende, venda por vendedor e por período e, principalmente, as metas de faturamento. Juntamos as informações do sistema com as visitas de acompanhamento de campo, assim, analisamos melhor aquela unidade e damos um bom *feedback* para os nossos parceiros franqueados (Entrevistado B).

As visitas de campo servem para

verificar *in loco* se todos os padrões visuais, de atendimento, arrumação e exposição de produtos estão dentro dos nossos padrões, além de permitir uma aproximação com o franqueado, evitando futuros conflitos na nossa relação. Detectamos nesta visita, por exemplo: a participação efetiva do dono no negócio, o quadro de colaboradores, o *turnover* da unidade, a manutenção da loja (prateleiras, letreiros, cartazes, vitrine), o fluxo do local da loja (Entrevistado B).

A Empresa B declara em contrato não possuir pendências judiciais. Para o Entrevistado B, todos os problemas podem ser resumidos nos aspectos financeiros:

Os conflitos são sempre originários a partir de rentabilidade, seja ela positiva ou negativa. Quando a franquia é muito rentável, o Franqueado quer negociar os *roy's* e as taxas. Normalmente, os argumentos são 'por que estou pagando tanto para a franqueadora, se quem faz toda gestão do negócio e quem atrai os clientes somos nós?'. Quando a franquia não é rentável, o Franqueado busca na operação justificativas para o seu fraco desempenho, sejam estas: o ponto comercial, o apoio do franqueador na operação, a capacitação do time de vendas, a melhoria na qualidade dos produtos. A partir deste fraco desempenho, inicia o processo de negociação de

pagamento de *roy's* e de taxas, como justificativa para o auxílio financeiro no momento de crise. Quando não consegue levantar o negócio, o conflito torna-se inevitável (Entrevistado B).

Em contrato, estão garantidas cobertura territorial e cláusula de renovação de prazo, que acontece de dois em dois anos. Segundo o Entrevistado, “O contrato tem que ser claro e de fácil entendimento. Estão lá todos os itens obrigatórios em lei. Nossos contratos são de dois anos, e quando da renovação, cobramos uma nova taxa de franquia em 50% do valor cobrado inicialmente”.

A Empresa B mantém um canal de comunicação na sua página na *internet*, mas também possui outros meios, tais como *skype* e *facebook*.

A Empresa não produz as peças comercializadas e os franqueados compram os produtos através de uma rede de fornecedores homologados. Em alguns casos, se a Empresa B entender que aquela unidade apresenta características de boa rentabilidade ou é estratégica para a marca, a franqueadora assume o controle da unidade franqueada, fazendo acordo financeiro com o franqueado. Conforme o Entrevistado B, “recentemente em Salvador, recomparamos uma unidade no Shopping Barra. Não podíamos sair do *shopping*. Em breve, atualizaremos a loja. A ex-proprietária foi cuidar do seu negócio próprio. A unidade era boa e apresentava bons resultados que poderiam melhorar ainda mais com foco”.

A Empresa B cobra taxa de franquia de R\$ 60 mil, os *royalties* são cobrados por percentual de 15% sobre as compras, não cobra taxa mensal de publicidade e as ações de *marketing* são rateadas por todas as unidades (franquiadas e próprias). O valor do investimento na unidade é de R\$ 300 mil para uma loja em *shopping*, sem o valor do imóvel que tem, aproximadamente, 40 metros quadrados.

O Entrevistado B estuda novas formatações por licença de marca e não mais por contrato de franquia, em função da quantidade de obrigações do franqueador e das possibilidades de conflitos decorrentes desta relação.

Destacamos, a seguir, aspectos da entrevista relacionados aos aspectos de conflito na relação entre franqueadores e franqueados:

(a) Perfil do Candidato

Apesar de termos o perfil definido, cometemos alguns equívocos no início. Fomos tolerantes e maleáveis, abrimos exceções. Estes erros geraram muitos conflitos. Sem o perfil, estes franqueados compravam coisas do seu gosto pessoal e não apostavam naquilo que efetivamente vendia para o público

alvo da loja. A correção era não renovar o contrato de franquia (Entrevistado B).

#### (b) Recursos Financeiros

Temos tudo estruturado e o franqueado, como já falei antes, ganhando dinheiro ou perdendo dinheiro na operação é um eterno insatisfeito. Se ganha dinheiro, é por causa dele e não precisa de mim. Se perde dinheiro, é por minha causa e precisa de mim. Em ambos os casos, quer diminuir taxas de *royalties*, por exemplo. Não abrimos mão. Boa parte de nossa fabricação é terceirizada, e se o franqueado deve ao fornecedor da rede, ele vem em cima de mim. Tentamos resolver o mais rápido possível. Fazemos o franqueado entender que não pode endividar mais do que a capacidade. Alguns não entendem e acabam se complicando. Às vezes, é melhor realizar o prejuízo. Para nós da marca, é ruim ter lojas fechadas, mas ficamos com aquelas que podem reverter o resultado. Com a integração do sistema informatizado, sei o desempenho de cada loja. Analisamos sempre os números e os indicadores. Infelizmente, perdemos mais tempo com quem tem o desempenho ruim, do que com aqueles que têm bom desempenho (Entrevistado B).

#### (c) Ponto Comercial

Em uma das NRF's (Feira Anual de Varejo em Nova York), ouvi de um palestrante que sem estacionamento não há negócio, e isto faz tempo. Conveniência é uma experiência única para o Cliente. O ponto comercial quando bem escolhido ajuda muito nas vendas. Mas não somos responsáveis pela escolha do ponto comercial, apenas aconselhamos diante das opções que nos são apresentadas. Um bom ponto tem que ter fluxo de pessoas, boa vizinhança, público alvo do negócio e outras lojas que complementam o estímulo para venda dos seus produtos. Deixamos claro para o franqueado que o ponto comercial é dele, bem como sua implantação (Entrevistado B).

#### (d) Comunicação

Interna e externa. A externa é feita para toda rede, rateada com todos quando tem custo. A interna, cuidamos desde a disponibilização de *e-mails*, telefones celulares, redes sociais. Seguimos e mantemos a documentação atualizada. Fazemos reuniões anuais com todos os franqueados da rede. Lançamos nossas coleções em nossa página na *internet* em local exclusivo para franqueados. Os pedidos são feitos e distribuídos para os fornecedores. A identidade visual é mantida através dos padrões impostos a toda a rede – cor da loja, prateleiras, móveis, letreiros, arrumação de vitrines. O que acontece, às vezes, é nas visitas de acompanhamento. Observamos algum descompasso entre o que queremos e o que o franqueado está fazendo. Nos preocupamos muito com exposição dos produtos, embalagens, ambientação da loja. Nosso público é jovem e temos que atrair este pessoal para dentro da loja. Se o franqueado não cumpre com o que determinamos, fazemos a notificação por escrito (Entrevistado B).

Quadro 9 - Quadro Resumo Entrevista Empresa B

EMPRESA			B
Constructos	Franqueador	Conteúdo	FRANQUEADOR
Transferência de Conhecimento ( <i>Know-how</i> )	Experiência do Franqueador	Quantidade de anos do início do sistema de <i>franchising</i>	10 anos como franqueadora
	Experiência do Franqueador	Suporte ao franqueado na operação e gestão da unidade	Mantém Supervisora e estrutura interna de acompanhamento da franquia
	Técnicas Gerenciais	Transferência dos modelos e das ferramentas de gestão – manuais, sistemas etc.	Mantém documentação para acompanhar o franqueado Obriga o uso de um sistema informatizado para toda rede
	Unidades Franqueadas	Quantidade de colaboradores por tipo de unidade	Auxilia o franqueado no quadro de colaboradores em função do horário de funcionamento da loja
Suporte Administrativo – Operacional	Técnicas Gerenciais	Suporte ao Franqueado na operação e gestão da unidade	Utiliza sistema informatizado para toda rede
	Unidades Franqueadas	Métrica do negócio	Sistema informatizado tem as métricas
	Técnicas Gerenciais	Modelo e padrão de atendimento	O franqueador passa por treinamento e a Supervisora da franqueadora faz acompanhamento em campo
	Unidades Franqueadas	Letreiros, móveis, cores, embalagens, <i>designer</i> etc.	Sim, existe padrão visual
Comunicação Franqueador – Franqueado	Experiência do Franqueador	<i>Intranet</i> , <i>internet</i> , ligação telefônica, jornais etc.	Utiliza todos os recursos disponíveis para e comunicar com o franqueado
	Desempenho Financeiro	Metas, maximização de resultados, indicadores	Não define metas para o franqueado Acompanha as compras
Confiança Inspirada pelo Franqueador no Franqueado	Marca	Valor da taxa de franquia	R\$ 60 mil
	Marca	Valor da taxa de publicidade	Rateia as ações entre todas as lojas (próprias e franquias)
	Marca	Valor e forma de cobrança dos <i>royalties</i> (sobre compras ou vendas, por exemplo)	15% sobre as compras
	Desempenho Financeiro	Viabilidade do negócio	Apresenta planilha ao franqueado - 36 meses de retorno



EMPRESA			B
Constructos	Franqueador	Conteúdo	FRANQUEADOR
		Prazo de retorno do investimento	
	Unidades Franqueadas	Valor investido com a abertura de uma unidade	R\$ 300 mil com estoque
Compromisso do Franqueador com o Relacionamento	Cobertura Territorial	Região geográfica de atuação	Sim, definido em contrato
	Experiência do Franqueador	Renovação dos contratos nos prazos determinados	Sim, renovação bianual Cobra taxa de franquia na renovação
	Experiência do Franqueador	Pró-atividade na busca pelo entendimento Clareza no negócio e nas informações	Declara a busca pelo bom relacionamento Faz reunião com o candidato e explica todo o processo do negócio Durante a operação, faz relatórios a cada visita à unidade franqueada

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2.2.3 Empresa C

O Entrevistado C é o sócio proprietário da Empresa C. Classifica sua empresa como “pronta para ser franquia”. Iniciou suas atividades com lojas de marcas próprias, inclusive com uma fábrica de confecção feminina. A loja própria e a fábrica foram fechadas, os sócios moravam fora de Salvador (Ba). Ao retornarem à capital, decidiram ser franqueados. A 1ª franquia foi em 2001, de uma empresa de marca nacional, no segmento de vestuário, tendo permanecido com a operação dessa marca até 2006. A própria franqueadora comprou a operação de Salvador.

Em 2005, iniciaram a operação de franquia com outra marca de classe nacional, que hoje possui lojas no exterior, também no segmento de vestuário.

Em 2006, a Empresa inicia as operações com uma marca de vestuário de classe mundial, como franqueada, permanecendo até junho de 2014. Com esta rede, tem uma demanda judicial de restituição de valores. A operação com essa marca começa a não ser rentável quando da abertura de uma loja própria da marca, em outro município, distante a 12,5 km de Salvador. Essa loja própria, implantada pela marca, pratica preços reduzidos em até 30%, na média. Para o Entrevistado C, “ao adquirir as lojas da rede de franquias estabelecidas na cidade de Salvador, a franqueadora forçou o fechamento do negócio, se colocando como

compradora dos pontos comerciais e das instalações com valores inferiores aos de mercado e ao investido”.

Em 2010, a Empresa C inicia a operação, com outra marca da mesma rede de vestuário, na área de acessórios pessoais e calçados. Entre 2011 e 2013 operou uma franquia no segmento de vestuário, tendo as lojas sido compradas pelo franqueador. Em 2014, a empresa C possuía 14 lojas franqueadas e faturamento anual superior a R\$ 25 milhões. Para o Entrevistado C,

os aspectos de conflito somente ocorrem nos momentos que envolvem aspectos financeiros, como, por exemplo, o de pagamento de mercadorias, quando há atraso nos pagamentos de duplicatas do franqueador. O que acontece no dia a dia do negócio acaba desgastando a relação quando mal administrado pelas partes. Agora, atrito mesmo, é quando o negócio não rentabiliza (Entrevistado C).

Pelo tempo que tem como franqueado, e pelas diversas operações que manteve, entende o Entrevistado que a Empresa C está estruturada para ser franqueada e, portanto, com poucas demandas junto às franqueadoras. O Entrevistado acredita que “a experiência dos sócios adquirida quando mantinham loja própria e fábrica de confecção pesa muito favoravelmente ao negócio”. A primeira operação de franquia, em 2001, foi a que mais exigiu, com uma negociação com bases e comprovações das mais diversas possíveis. A segunda operação de franquia, que aconteceu em paralelo à primeira, por pelo menos um ano, não apresentou tratativas muito dificultadas, em função do que já faziam como franqueadora e da reputação que mantinham no mercado. A terceira marca, que mantém demanda na justiça, aconteceu por oferta, em função do Gerente da primeira operação de franquia ter se tornado Diretor nesta rede mundial, o que tornaram ainda mais fáceis as tratativas do negócio.

A Empresa C pagou taxa de franquia em todas as operações, os *royalties* são cobrados por percentual sobre as compras (de 12% a 15%) e paga taxa de publicidade para todas as marcas.

São transcritos, a seguir, os trechos mais importantes da entrevista, conectados aos constructos do modelo de análise desta pesquisa:

[...] Por serem empresas franqueadoras de marca nacional e mundial, todas elas seguem rigidamente os padrões e as exigências estabelecidas na legislação. Talvez, o melhor contrato seja o da Empresa X (que mantém demanda judicial), por ser um contrato com padrão americano, onde todas as palavras empregadas no contrato são previamente definidas em cláusula própria [...] Todas as marcas obrigam a padronização, desde o tamanho, *layout* da loja, móveis, ao sistema informatizado. [...] Todas as marcas

aprovaram os pontos comerciais apresentados para implantação das lojas. [...] Todas, sem exceção, mantêm acompanhamento de campo e as visitas são, no mínimo, a cada troca de coleção, de seis a oito visitas por ano. Nestas visitas, a Supervisora da marca franqueadora preenche relatórios e, ao final, discute conosco, em reunião, cada ponto do relatório: vitrine, exposição dos produtos, postura de vendedores, aspectos de manutenção da loja, letreiros, conveniência, faturamento, indicadores de desempenho, experiência do cliente na loja. Até o cafezinho é avaliado.[...] Alguns aspectos discutidos com estes supervisores, principalmente os de desempenho, são desnecessários, pois nós temos estes indicadores no sistema e, normalmente, rebatemos estes itens com as nossas impressões, mas estes itens são apresentados, pois estes podem resultar em um possível conflito [...]. As taxas de franquia destas marcas custam em média de R\$ 80 a R\$ 100 mil, os *royalties* são cobrados sobre as compras entre 12 e 15%, é cobrada taxa de publicidade de 2% em todas. [...] O investimento médio em uma loja destas marcas vai de R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão, sem o ponto comercial. O ROI, também parece um padrão, e vai de 24 a 36 meses. Mas no papel cabe tudo.[...] Os prazos de renovação de todas as marcas é de quatro anos e nesta renovação elas solicitam uma atualização do ponto comercial (Entrevistado C).

Quanto aos aspectos de conflito entre franqueadores e franqueados, o Entrevistado C relatou da seguinte forma:

(a) Perfil do Candidato

Acredito que o franqueador mantém seu perfil ideal. Mas não consigo enxergar este perfil sem estar associado aos recursos financeiros, principalmente as garantias. Quando frequento os encontros, percebo muita proximidade nos perfis dos franqueados. A maior exigência neste item é o foco no negócio. A preocupação é quem vai tocar o negócio? A dedicação tem que ser total. Nas visitas de supervisão, eles querem ser atendidos sempre pelo sócio responsável pela operação e ficam de olho nas equipes (Entrevistado C).

(b) Recursos Financeiros

Não atrase boletos. Se você pede prorrogação, tem que dizer por que e negociar novos prazos. Se você atrasa mais de 30 dias, eles começam a não mandar mercadoria. Atrasos de 60 dias, você vai receber a visita de alguém, que vai negociar com você e fazer um plano de recuperação. Esta parte é a mais sensível do negócio. Em algum momento, seus títulos serão protestados. Já vi casos de execução de garantias judicialmente (Entrevistado C).

(c) Ponto Comercial

Todos os nossos pontos são em *shopping*. Apresentamos os pontos e o franqueador apenas discuti os aspectos de escolha. Não há uma imposição, mas uma indicação. Não se responsabilizam pelo ponto comercial, mas entendemos que a escolha correta de um ponto comercial afetará o desempenho da loja. Por isto, o franqueador não se envolve. Na verdade,

eles homologam, e preferencialmente pedem para você apresentar mais de uma opção (Entrevistado C).

(d) Comunicação

As visitas dos supervisores são sempre seguidas de um relatório final. Neste relatório, são tratados todos os assuntos da loja (aspectos de manutenção, limpeza), dos produtos (exposição, estoque, vitrine) e dos recursos humanos (equipe, atendimento). Nós também opinamos em cada item. Isto também evita conflitos maiores. Existe reunião para acompanhamento específico de desempenho de vendas e, normalmente, é feito pela *internet*. Todas as marcas dão suporte para a comunicação externa, inclusive realizam ações locais com o nosso apoio. A documentação fornecida pela franqueadora é mantida atualizada (Entrevistado C).

**Quadro 10 - Quadro Resumo Empresa C**

EMPRESA			C
Constructos	Franqueado	Conteúdo	FRANQUEADA
Transferência de Conhecimento ( <i>Know-how</i> )	Tempo de Franquia	Quantidade de anos do início do sistema de <i>franchising</i>	14 anos
	Acompanhamento de Campo	Suporte ao franqueado na operação e gestão da unidade	Todas as marcas fazem visitas periódicas, principalmente nas trocas de coleção
	Transferência de Tecnologia (produtos e serviços)	Transferência dos modelos e das ferramentas de gestão – manuais, sistemas etc.	Todas as marcas mantêm documentação e entregam para o franqueado Os treinamentos são feitos nas visitas de campo Os sistemas são padronizados para toda a rede
	Funcionários	Quantidade de colaboradores por tipo de unidade	Define quantidade mínima de colaboradores em função do horário e tamanho da loja
Suporte Administrativo – Operacional	Padronização Gerencial	Suporte ao Franqueado na operação e gestão da unidade	A franqueadora mantém área de apoio aos franqueados
	Áreas	Métrica do negócio	Os sistemas têm os Relatórios Gerenciais
	Padrão de Atendimento	Modelo e padrão de atendimento	São cobrados os padrões de atendimento Nas visitas, são observados e testados estes atendimentos
	Identidade Visual	Letreiros, móveis, cores, embalagens, designer etc.	Sim, existe padrão visual
Comunicação Franqueador – Franqueado	Canais e Comunicação	<i>Intranet, internet, ligação telefônica, jornais etc.</i>	Tem área no <i>site</i> para o franqueado Mantém diversos canais
	Desempenho dos Franqueados	Metas, maximização de resultados, indicadores	Não define meta, mas para obter o ROI sabemos exatamente os números do negócio

EMPRESA			C
Constructos	Franqueado	Conteúdo	FRANQUEADA
Confiança inspirada pelo Franqueador no Franqueado	Taxa de Franquia	Valor da taxa de franquia	Há variação de marca para marca, entre R\$ 80 mil e R\$ 100 mil
	Taxa de Publicidade	Valor da taxa de publicidade	2,0% sobre o faturamento
	<i>Royalties</i>	Valor e forma de cobrança dos <i>royalties</i> (sobre compras ou vendas, por exemplo)	Sobre as compras Variação de marca para marca - entre 12% e 15%
	Retorno sobre o Investimento (ROI)	Viabilidade do negócio. Prazo de retorno do investimento	Apresenta planilha ao franqueado De 24 a 36 meses
	Investimento	Valor investido com a abertura de uma unidade	De R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão sem o ponto comercial
Compromisso do Franqueador com o Relacionamento	Território de atuação	Região geográfica de atuação	Sim, definido em contrato
	Continuidade da parceria	Renovação dos contratos nos prazos determinados	Renovação quadrianual Não cobram taxa de franquia na renovação
	Esforço para evitar conflitos e resolver problemas	Pró-atividade na busca pelo entendimento Clareza no negócio e nas informações	Sim, os problemas de maior tensão são financeiros

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2.2.4 Empresa D

O Entrevistado D é o sócio-proprietário da Empresa D, mantendo uma unidade franqueada no segmento de alimentação.

O Entrevistado iniciou sua franquia há sete anos, sendo o primeiro franqueado da rede. A rede franqueadora apresentou ao franqueado todos os documentos da formatação, seguindo a legislação vigente e atendendo as expectativas do franqueado:

Tudo que está previsto na lei foi seguido pelo franqueador. Tivemos uma reunião inicial, eu e meu sócio fomos apresentados ao negócio. Apresentamos o ponto de rua. O franqueador aprovou o ponto, a arquiteta da franqueadora fez todas as plantas e modificamos o imóvel. Quando da reunião de apresentação de COF e Contrato, esta foi realizada em dois

momentos: o primeiro foi de entrega, levamos a um advogado para análise, ponderamos alguns itens com o franqueador, pouca coisa. Após a assinatura começamos tudo. Fomos bem apoiados (Entrevistado D).

Lembra o Entrevistado D que passou por duas semanas de “treinamento no restaurante do Franqueador na operação, enquanto meu sócio ficou no escritório, vendo a gestão. Fomos treinados, mas na hora de abrir o negócio, tivemos muitas incertezas, e o apoio deles foi fundamental”.

Como primeiro franqueado, praticamente, este reconstruiu, junto com os sócios-proprietários da marca, as regras de funcionamento do negócio, pois, apesar de estar formatado, era necessário fazer ajustes em processos, melhorar a comunicação e trabalhar, principalmente, o CMV do negócio, tendo o Entrevistado observado que “era necessário fazer ajustes no modelo do negócio, adaptar um pouco do cardápio. As modificações possíveis foram feitas, os documentos foram alterados para as próximas lojas da rede”.

Para o Entrevistado D, como era o primeiro da rede, os conflitos iniciais foram sempre originários a partir de questões inerentes ao estilo de gestão e ao cumprimento das cláusulas de contrato, “sendo tudo muito novo para todos nós (franqueador e franqueado). Eles não sabiam ainda como se relacionar, mas não escondiam isto e tudo ficou mais fácil, pois, de ambas as partes, queríamos acertar, errar menos a cada dia. E foi assim construída a nossa relação”. Ressalta o Entrevistado que, neste período de muitos conflitos, até o segundo ano da franquia, a comunicação entre as partes foi fundamental para os acertos necessários à operação da unidade franqueada.

No final, afirma que a busca por margens e por lucratividade na operação leva a estas questões, sendo os conflitos necessários para melhorar a lucratividade do negócio. Como exemplo, citou a necessidade de trabalhar o CMV do restaurante que, inicialmente, chegou a ser de 35%, e hoje está em 27%. Isto só foi possível trabalhando junto com o franqueador na qualificação de fornecedores, revisão de fichas técnicas de composição das ofertas do cardápio, em busca de preços competitivos e mantendo a qualidade dos produtos: “o objetivo de todos é ganhar dinheiro no negócio. Este entendimento é claro para todos nós. Para eles, nosso sucesso era referência para a expansão da marca. Para nós, era a preservação do investimento, era a sobrevivência e a realização de um sonho”.

A escolha por um projeto de franquia foi, principalmente, por encontrar um negócio formatado e com experiência vivenciada pelo franqueador, o que gerou uma segurança na opção pelo negócio.

A Empresa D obteve o ROI em 36 meses, conforme planejado pelo franqueador, pagou taxa de franquia (R\$ 60 mil), os *royalties* são cobrados por percentual sobre as vendas brutas (5%) e paga taxa de publicidade (2% sobre as vendas brutas).

Quanto à documentação, suporte e acompanhamento, o Entrevistado D informou que “a documentação está sempre atualizada, o sistema informatizado é padrão para toda rede e as informações de venda são disponibilizadas para o franqueado, no mesmo dia do fechamento do restaurante. Os números que eles têm são os mesmos que tenho”.

Quanto à renovação e atualização do restaurante, estas acontecem sempre a cada renovação de contrato (de quatro em quatro anos), Segundo o Entrevistado:

não há repique de taxa de franquia, e sempre fazemos melhorias no restaurante, mas respeitando o investimento inicial. As mudanças não são tão impactantes, são muito mais de cardápio, cores, texturas e de inclusão de novos pratos. Esta inovação é superimportante para mantermos sempre a expectativa do novo para os clientes da marca (Entrevistado D).

Quanto aos aspectos de conflito, destacamos em cada item:

(a) Perfil do Candidato

Acredito que hoje o meu franqueador tenha uma percepção do seu parceiro ideal. Como fui o primeiro e conhecia um dos sócios do negócio, a minha entrada foi muito facilitada. Nunca houve conflito em função da minha formação ou de meu sócio, até porque, desde o início, temos dedicação exclusiva ao negócio (Entrevistado D).

(b) Recursos Financeiros

Fomos informados das necessidades de recursos para montar o negócio. O retorno era de 36 meses e foi cumprido no prazo. Como fomos os primeiros, houve muita tolerância e flexibilidade nos pagamentos das taxas. O mais importante é que buscamos juntos o desempenho financeiro necessário ao negócio, em quatro mãos. Ajudamos a construir alguns conceitos: qualificação de fornecedores, substituição de ingredientes, fichas técnicas. Não tivemos muitos atritos, todos de pequena proporção (Entrevistado D).

(c) Ponto Comercial

Apresentamos um ponto na rua, dentro de nossas possibilidades, em um bairro de classe média alta de Salvador. Os franqueadores aprovaram o ponto, mas frisaram bastante que o ponto estava aprovado, mas que não era nenhuma garantia de sucesso. Passamos, então, para a fase burocrática e contatamos com a arquiteta indicada pela Franqueadora. O projeto foi feito e fizemos as adequações no imóvel. Não tivemos problemas com o ponto comercial (Entrevistado D).

## (d) Comunicação

Seguimos integralmente as orientações do franqueador. As visitas de acompanhamento são sempre proveitosas e geram um relatório de visita que é discutido entre as partes. Este processo diminui bastante as possibilidades de conflito. O franqueador sempre padroniza tudo, inclusive ações específicas, da minha unidade com os clientes que a frequentam. Temos um bom apoio da franqueadora. Recebemos periodicamente comunicados da franqueadora sobre novidades de cardápio, novas unidades, ações de *marketing*. A franqueadora mantém uma estrutura de apoio e atendimento para as lojas da rede. Os franqueadores também tratam as suas lojas próprias como unidades independentes. Isto também ajuda na abordagem com os outros franqueados. Acho que, em comunicação, sempre devemos buscar melhorias, não dá para ficar parado, tem que se conectar e usar todos os recursos disponíveis (Entrevistado D).

Quadro 11- Quadro Resumo Entrevista Empresa D

EMPRESA			D
Constructos	Franqueado	Conteúdo	FRANQUEADORA
Transferência de Conhecimento ( <i>Know-how</i> )	Tempo de Franquia	Quantidade de anos do início do sistema e <i>franchising</i>	7 anos
	Acompanhamento de Campo	Suporte ao franqueado na operação e gestão da unidade	São feitas visitas periódicas ou quando o franqueado solicita
	Transferência de Tecnologia (produtos e serviços)	Transferência dos modelos e das ferramentas de gestão – manuais, sistemas etc.	Documentação atualizada Os sistemas são padronizados para toda rede
	Funcionários	Quantidade de colaboradores por tipo de unidade	Define quantidade de colaboradores junto com o franqueador
Suporte Administrativo – Operacional	Padronização Gerencial	Suporte ao franqueado na operação e gestão da unidade	A franqueadora mantém área de apoio aos franqueados
	Áreas	Métrica do negócio	O sistema de informática fornece relatórios de desempenho
	Padrão de Atendimento	Modelo e padrão de atendimento	Sim, para toda rede
	Identidade Visual	Letreiros, móveis, cores, embalagens, <i>designer</i>	Sim, existe padrão visual A franqueadora mantém escritório de arquitetura para todos da rede
Comunicação Franqueador – Franqueado	Canais e Comunicação	<i>Intranet</i> , <i>internet</i> , ligação telefônica, jornais etc	Utilizam todos os canais disponíveis para comunicação
	Desempenho dos Franqueados	Metas, maximização de resultados e indicadores	Não define meta
Confiança inspirada pelo Franqueador no Franqueado	Taxa de Franquia	Valor da taxa de franquia	R\$ 60 mil
	Taxa de Publicidade	Valor da taxa de publicidade	2% sobre o Faturamento



EMPRESA			D
Constructos	Franqueado	Conteúdo	FRANQUEADORA
	Royalties	Valor e forma de cobrança dos <i>royalties</i> (sobre compras ou vendas, por exemplo)	5% do Faturamento
	Retorno sobre o Investimento (ROI)	Viabilidade do negócio Prazo de retorno do investimento	36 meses
	Investimento	Valor investido com a abertura de uma unidade	Declara ter feito investimento de R\$ 450 mil Hoje, acredita que o investimento seja de R\$ 600 mil a R\$ 1,2 milhões, sem o ponto comercial a depender do tipo de salão
Compromisso do Franqueador com o Relacionamento	Território de atuação	Região geográfica de atuação	Sim, definido em contrato
	Continuidade da parceria	Renovação dos contratos nos prazos determinados	De 4 em 4 anos
	Esforço para evitar conflitos e resolver problemas	Pro-atividade na busca pelo entendimento Clareza no negócio e nas informações	Como foi o primeiro Franqueado, houve muitos conflitos, mas que foram sanados A busca é sempre pela rentabilização do negócio

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2.3 Análise da Documentação

Neste item, tivemos uma dificuldade muito grande na pesquisa. Os documentos e os seus conteúdos são todos protegidos pela confidencialidade e pelo sigilo. Por isso, não houve, por parte dos entrevistados, uma boa receptividade em mostrar os documentos, apesar de, no caso da COF (Circular de Oferta de Franquia) e do Contrato de Franquia, o acesso ter sido facilitado.

Também, puderam-se manusear manuais de operação, comunicados internos, tanto de franqueadores para franqueados, como também de franqueados para franqueadores.

Registra-se, aqui, a intensa utilização de todos os tipos de canais de comunicação na relação entre os dois atores, principalmente, das formas menos tradicionais, como *skype*, *whatsapp*, *intranet*, entre outros.

Não será feito o relato individualizado do conteúdo referente ao que foi mostrado por cada entrevistado, no sentido de preservar a confidencialidade, mas serão apresentados os

quadros utilizados durante a entrevista, para informar o que foi detectado em cada caso, conforme quadro a seguir.

**Quadro 12-** Evidências da Formatação (aplicado aos Franqueadores)

Descrição	Empresa A		Empresa B	
	Sim	Não	Sim	Não
Estudos financeiros e de viabilidade	X		X	
Planejamento das áreas geográficas territoriais e de expansão	X		X	
Padronização e identidade visual	X		X	
Manuais de gestão e operação	X		X	
Modelos de contrato	X		X	
Definição do perfil de candidatos	X		X	
Serviços disponibilizados pelo Franqueador para toda rede de Franqueados	X		X	
Análise e definição de pontos comerciais (estudo de localização)	X		X	
Treinamento, capacitação de pessoal e transferência de tecnologia	X		X	

Fonte: elaborado pelo autor

**Quadro 13-** Evidências COF/Contrato

Descrição	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Qualificação do Franqueador	X		X		X		X	
Balanços e Demonstrativos Financeiros dos dois últimos exercícios	X		X		X		X	
Indicação de pendências judiciais	X		X		X		X	
Especificação detalhada do negócio Franqueado	X		X		X		X	
Perfil do Franqueado	X		X		X		X	
Dedicação do Franqueado no negócio	X		X		X		X	
Investimento e taxa inicial de franquia	X		X		X		X	
Outras taxas e valores pagos ao Franqueador	X		X		X		X	
Relação dos Franqueados da rede	X		X		X		X	
Área de atuação (território)	X		X		X		X	
Lista e obrigações do Franqueado quanto a fornecedores	X		X		X		X	
Serviços oferecidos pelo Franqueador ao Franqueado	X		X		X		X	
Situação perante o INPI das marcas e patentes	X		X		X		X	
Situação do Franqueado após expiração do contrato de franquia empresarial	X		X		X		X	
Modelo do contrato de franquia empresarial	X		X		X		X	

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2.4 Observação Participante

A Empresa A, franqueadora, permitiu a minha participação na reunião de entrega da COF e da minuta do Contrato para um candidato à franquia.

Fui apresentado como consultor, estudante de mestrado do curso de Administração da Universidade Federal da Bahia, e que estava produzindo documentação para a Empresa no processo de franquia. Não houve por parte dos membros convidados nenhuma objeção quanto à minha participação.

Desta forma, as técnicas utilizadas e todo o instrumental aplicado foram aqueles empregados em um processo de fechamento de uma unidade franqueada. A oportunidade real apresentada era de uma loja própria implantada pela marca em um *shopping* do nordeste, a qual estava sendo repassada para ser operada por um candidato à franquia.

Neste caso específico, por ser uma loja já implantada e em funcionamento, algumas etapas não seriam cumpridas, como ficou claro para todos, tais como escolha de ponto, projetos de *layout*, identidade visual e, a princípio, treinamento da equipe da loja, que somente seria feito após os novos donos avaliarem os empregados.

As primeiras tratativas entre o candidato e o franqueador já haviam sido iniciadas, e me foi permitido participar da reunião de entrega da COF e da apresentação de todos os outros aspectos abordados pelo Franqueador, conforme discutido a seguir.

A reunião foi realizada na sede da franqueadora, tendo sido aberta pelo proprietário da franqueadora que, em seguida, se retirou alegando outros compromissos, porém, assumindo a reunião no seu retorno, próximo ao horário de almoço. A Empresa A, franqueadora, ficou representada pelo Diretor responsável pela área de franquias (Entrevistado A). Participaram ainda da reunião, por parte do futuro franqueado, dois sócios operadores do negócio, de prenomes Walter e Alice.

O Diretor da área de franquias da franqueadora iniciou a reunião informando a pauta da mesma, composta pelos seguintes itens descritos a seguir:

(a) Identificação dos franqueados e entrega de documentos

Os candidatos à franquia entregaram os seguintes documentos ao Diretor da franqueadora: cópia autenticada do RG e do CPF, comprovante de residência, cópia autenticada do contrato social, imposto de renda e recibo de entrega da

declaração do imposto de renda de cada um dos sócios. O Diretor da franqueadora examinou os documentos entregues, questionou sobre a necessidade de garantia real, caso esta fosse necessária, sendo apontado um imóvel como suficiente, e desonerado de qualquer alienação, caso fosse utilizado o aporte de recursos de terceiros (bancos). Em seguida, receberam do Diretor da franqueadora um formulário com os seus dados preenchidos para conferência.

(b) Contrato com o *shopping center*

Foi apresentada uma cópia impressa do contrato com o *shopping center*, celebrado com o franqueador. O Diretor do franqueador informou que não haveria custos de repasse do ponto comercial, pois estes estavam cobertos por cláusula contratual para o primeiro “inquilino” após a franqueadora, pois quando foi feita a aquisição do ponto, a administração do *shopping center* foi avisada/informada que aquela loja seria objeto de negociação para um candidato à franquia, que o *shopping* emitiria um novo contrato com as mesmas bases negociadas, exceto as de repasse de ponto, e que a franqueadora iria acompanhar todo o processo com o *shopping*.

(c) Perfil do Candidato e Público Alvo

O Diretor da franqueadora fez uma explanação, projetando *slides* do perfil do candidato e do público alvo e da exigência de dedicação ao negócio por parte da candidata à franquia, ao que os candidatos à franquia responderam ser a Sra. Alice a operadora do negócio. Esta frisou “que era a sua primeira experiência como dona de um negócio, mas que era a realização de um sonho”. Ressaltou, ainda, que se identificava com a marca, com os seus produtos e que já era cliente desta mesma loja, como frequentadora de *shopping*. Perguntei a Sra. Alice como soube da oportunidade, tendo ela informado que tomou conhecimento por meio da administração do *shopping*, em contato com a área de corretagem, passando imediatamente a despertar seu interesse no negócio, quando, então, entrou em contato com a Empresa pelo *site*.

(d) Apresentação da Circular de Oferta de Franquia (COF)

O Diretor da franqueadora entregou uma cópia da COF para os candidatos e projetou o documento em um telão, que foi lido na íntegra. Os candidatos não apresentaram nenhuma indagação quanto ao seu conteúdo. Ao final da leitura do

documento, o Diretor da franqueadora entregou um protocolo de entrega da COF, o qual foi preenchido e assinado pela Sra. Alice.

(e) Projeções Financeiras

O Diretor da franqueadora abriu um arquivo em planilha eletrônica e projetou em um telão. O arquivo continha todas as projeções financeiras da operação daquela loja que estava sendo negociada. A planilha era composta por um valor estimado de vendas, dos impostos, dos custos financeiros e de cartões, do custo da mercadoria vendida, das despesas administrativas com pessoal, serviços, taxas públicas e com imóvel, além do resultado da loja. Para cada item projetado, mês a mês, o Diretor da franqueadora explicou as variações apresentadas, principalmente para os meses de novembro e dezembro (13º salário, custo dobrado com o *shopping center*, com serviços contábeis, com embalagens, com estoques de mercadorias e, também, com a receita). O retorno do investimento era de 30 meses. Indaguei quanto ao investimento com o imóvel, pois este não fazia parte da planilha, e o Diretor da franqueadora informou que, por se tratar de um bem que pode ser vendido ao final da operação, não faz o menor sentido que este componha a planilha e onere o retorno do investimento; e que, nestes casos, ao contrário, há sim uma tendência, com o tempo, de ganho com a valorização do imóvel. Foram também informados os valores de R\$ 320 mil destinados a instalações e de R\$ 80 mil para reposição do estoque, bem como os valores de *royalties* pagos sobre as compras, sendo estes um percentual fixo de 12%. Quanto à taxa de publicidade, não há cobrança, porém, a franquía deve apresentar suas necessidades, projetos e divulgação para serem avaliados caso a caso.

Para essa loja em especial, por já estar funcionando, o Diretor da franqueadora propôs realizar uma festa de reinauguração, com a participação de blogueira, sendo que assumiria 50% das despesas, com aprovação de orçamento. Perguntei sobre a política de *marketing*, e o Diretor da franqueadora informou que ações regionais ou nacionais, que beneficiam uma parte ou toda rede, são rateadas pelos beneficiados, inclusive as lojas próprias.

As planilhas seriam enviadas pelo Diretor da franqueadora para os *e-mails* dos candidatos à franquía.

(f) Lista de Imobilizado e Estoque

O Diretor da franqueadora apresentou o valor do conteúdo do ponto com equipamentos, sistema, instalações e lista do estoque. A lista de estoque seria validada na data de transferência da operação da loja. Não foi entregue este documento aos candidatos à franquia.

Informou o Diretor da franqueadora que os bens imobilizados negociados com os candidatos à franquia fariam parte de uma lista anexada ao Contrato de Franquia.

(g) Contrato de Franquia

Foi apresentado aos candidatos à franquia, na íntegra, o Contrato de Franquia, projetado em tela. O Contrato continha as cláusulas exigidas pela legislação – objeto do contrato, INPI da marca, renovação do contrato (prazo), taxas, *royalties*, balanço e demonstrativo, pendências na justiça, área de atuação geográfica, relação de franqueados e lojas próprias – e os deveres e obrigações para o franqueador e para o franqueado.

O Diretor da franqueadora informou que disponibilizaria o contrato eletronicamente, após a devolução assinada da COF. Ao final da leitura de todo o contrato de franquia, não houve dúvida por parte dos candidatos. “O conteúdo da COF é muito similar ao do Contrato de Franquia”, observou o Sr. Walter.

(h) Manual de Gestão e Operação

O Diretor da franqueadora explicou que todas as operações do negócio dos franqueados estão contempladas no Manual de Gestão e Operação. Passou uma via impressa do referido Manual e projetou os pontos principais deste, como: vitrine, horário de funcionamento, padrão de atendimento, sistema informatizado, perfil dos funcionários, atividades dos funcionários (vendedores-caixas-gerentes), política de comissões de vendas, lançamento de coleções, *checklist* do franqueador nas visitas de acompanhamento e métricas do negócio. Informou, ainda, que o manual seria entregue eletronicamente na semana de treinamento da sócia-operadora da franquia.

(i) Política de Compras

Foi explicada a política de compras, de reposição de estoque e de coleções por parte do franqueador. A cada semana, seriam enviadas novas peças para a loja, e nem sempre haveria a necessidade de reposição de peças e de novas vitrines. O

grande diferencial da marca é que os produtos poderiam ser devolvidos em até 20%, após três semanas de entregues na loja franqueada. Com isto, segundo o Diretor, “a loja franqueada manteria um estoque mais enxuto e com peças que vendem, sempre tendo novidades”.

Perguntei o que seriam feitas das peças devolvidas, e o Diretor da franqueadora me informou “que estas mercadorias poderiam ser repassadas dentro do grupo de lojas próprias ou das franquias, e que, em alguns casos, eram enviadas para uma loja, instalada em um *shopping center* de Salvador, que servia de *outlet*, absorvendo estas mercadorias, que passavam a ser vendidas com desconto”.

(j) Estrutura da Franqueadora

O Diretor da franqueadora informou aos candidatos à franquia quem eram os responsáveis por cada setor dentro da empresa franqueadora. Para tanto, entregou uma lista com nome, cargo, telefone (fixo e celular) e *e-mail* de cada responsável por setor.

Informou, ainda, que o ponto de contato principal dos candidatos à franquia era sempre ele próprio e a Supervisora de Campo, ambos da Diretoria de Franquias, e que passaria os canais alternativos de comunicação, como *skype*, *whatsapp*, *internet* e *intranet*.

Falou da importância de seguirem o modelo e formato do negócio, observando sempre o que era imprescindível para o sucesso do negócio, e que esta postura evitaria atritos desnecessários na relação.

(k) Encerramento

O Diretor da franqueadora agradeceu a participação e a oportunidade de ter exposto as regras do negócio, mais uma vez, se colocando à disposição para qualquer dúvida. O Sr. Walter agradeceu a acolhida, disse não haverem, naquele momento, outras questões a serem levantadas e que se surgisse a necessidade de esclarecimentos, os solicitaria. Ressaltou, ainda, a importância do apoio ao negócio. A Sra. Alice se mostrou muito preocupada com a operação do negócio e novamente reforçou a sua necessidade em ter apoio do franqueador. Logo em seguida, o Diretor da franqueadora telefonou ao proprietário que marcou o encontro deles em um restaurante próximo à sede da franqueadora. Agradei por ter sido possível a minha participação na reunião e me despedi de todos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de iniciarmos a análise dos resultados da pesquisa, apresentaremos um quadro comparativo entre as empresas participantes deste estudo e os respectivos resultados encontrados:

**Quadro 14** – Resumo das Entrevistas

	Descrição	A	B	C	D
Know-How	Início do <i>Franchising</i>	8 anos	10 anos	14 anos	7 anos
	Suporte	Sim. Supervisora	Sim. Supervisora	Sim	Sim
	Modelos e Ferramentas de Gestão	<b>Planilha Eletrônica</b>	Sistema	Sistema	Sistema
	Qtd. de Colaboradores	Sim	Sim	Sim	Sim
Suporte Adm-Op	Relatório Desempenho	<b>Planilha Eletrônica</b>	Sistema	Sistema	Sistema
	Métricas	Sim	Sistema	Sistema	Sistema
	Atendimento	Treinamento	Treinamento	Treinamento	Treinamento
	Padrão Visual	Sim	Sim	Sim	Sim
Comunicação	<i>Internet, Intranet, Whatsapp</i>	Sim	Sim	Sim	Sim
	Metas e Resultados	<b>Não</b>	<b>Não</b>	<b>Controle Próprio</b>	<b>Controle Próprio</b>
Confiança	Taxa Franquia	R\$ 40k	R\$ 60k	R\$80 a R\$100k	R\$ 60k
	Taxa/Fundo Propaganda	Não cobra	Rateia Ações	2%Faturamento	2%Faturamento
	ROY's	12% Compras	15% Compras	12a15% Compras	<b>5%Faturamento</b>
	ROI (em meses)	36	36	24 a36	36
	Investimento	R\$ 350k	R\$ 300k	R\$500k a R\$ 1kk	R\$600k a R\$1,2kk
Compromisso	Região Geográfica	Sim	Sim	Sim	Sim
	Renovação Contratual	Bianual	<b>Bianual. \$</b>	4 anos	4 anos
	Busca pelo Bom Relacionamento	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pelo autor



Destacamos em negrito os itens, no quadro acima, que nos chamaram a atenção quando agrupamos as informações das empresas participantes da pesquisa:

(a) Empresa A

O uso de planilhas eletrônicas como ferramenta para a gestão da rede franqueada e para acompanhar o desempenho dessas unidades compromete a agilidade em ações que necessitam de uma rápida intervenção (como, por exemplo, faturamento da loja, metas) e possibilita erros na transcrição de informações para as planilhas eletrônicas.

(b) Empresa B

A renovação do contrato de franquia é bianual e exige o pagamento, novamente, de 50% do valor cobrado como taxa de franquia. A cobrança da taxa de franquia após o encerramento do prazo contratual é permitida por lei e está prevista no código civil (artigo 598).

(c) Empresa D

A franqueadora cobra a taxa de *royalties* sobre o faturamento. No ramo de alimentação, o desenvolvimento de fornecedores locais dificulta a cobrança e o controle pelas compras.

(d) Para todas as Empresas (A, B, C e D)

Nenhuma das empresas pesquisadas cobra (franqueadores) ou é cobrada (franqueadas) por metas ou resultados financeiros. Não cobrar metas e resultados causa estranheza, pois os ganhos de todos passam por esses resultados de desempenho. A cobrança não é explícita, mas é acompanhada pelos dois grupos de empresas, já que o franqueador informa ao franqueado o seu faturamento mínimo necessário para o retorno do investimento em uma unidade franqueada.

É importante, também registrar algumas percepções do autor em relação às entrevistas aplicadas:

(a) Perfil do Candidato

As empresas franqueadoras não têm uma métrica na escolha do candidato a uma unidade franqueada, e os critérios de escolha são subjetivos, baseados no sentimento e nas experiências vivenciadas pelas empresas. Para os franqueados, é nítida a percepção que há um processo em tal escolha, mas que este não é muito

claro, misturando-se ao perfil aspectos financeiros, como, por exemplo, garantias reais ou capital de giro e aspectos de relacionamento pessoal.

(b) Recursos Financeiros

É perceptível que as franqueadoras apresentam todas as informações financeiras sobre o negócio, mas que falham no acompanhamento do negócio, apesar de terem as informações dos seus franqueados. A saúde financeira da unidade franqueada é observada quando há atraso no pagamento de faturas, para aqueles formatos em que o franqueado paga *royalties* sobre as compras ou quando este deixa de pagar faturas de mercadorias compradas do franqueador. O acompanhamento deveria ser constante. Não se preocupam as franqueadoras com os pagamentos de outras contas, como as de consumo, as públicas e os impostos, que também podem revelar problemas financeiros daquela unidade.

Não foi observado nenhum planejamento financeiro anual acompanhado pelo franqueador junto ao seu franqueado.

(c) Ponto Comercial

As franqueadoras homologam os pontos comerciais apresentados pelas unidades franqueadas, mas não se responsabilizam pela sua escolha. As franqueadoras também não orientam quanto à melhor escolha ou quanto aos aspectos que podem e devem ser observados como sendo positivos ou negativos na escolha de um ponto comercial.

(d) Comunicação

Todos declaram haver meios de comunicação entre as partes. Evidenciam ser o apoio recebido pelo franqueador como importante na minimização dos conflitos do dia a dia.

É importante, também, que comparemos as informações contidas nas entrevistas da pesquisa com o referencial teórico e os objetivos desta dissertação.

Ambas as Teorias, da Agência e da Escassez de Recursos, se fazem presentes nas colocações tanto de franqueados quanto de franqueadores, senão vejamos com trechos das entrevistas e da observação participante:

- a) “A expansão da nossa marca somente poderia ser feita por abertura de franquias devido à falta de capital e de pessoal para gerenciar o novo negócio”. Com este

relato de um dos franqueadores entrevistados, fica nítida a estratégia da expansão da marca por redes de lojas franqueadas. Por falta de recursos financeiros e humanos (gestor do negócio), a expansão ocorre com a utilização de recursos de terceiros, acreditando que a operação da unidade gerará ganhos financeiros para ambas as partes, sendo para o franqueador, através dos *royalties* e, para os franqueados, pelos resultados financeiros do negócio;

- b) O desempenho financeiro da unidade franqueada gera uma oportunidade de compra do negócio, ou para operar aquela unidade ou para revendê-la com lucro. Destacamos, aqui, dois pontos distintos das entrevistas com os franqueadores. O primeiro é a abertura de uma loja própria, com contrato sem custo, para a primeira passagem de donos junto ao *shopping center*, já feita em um mercado estratégico com vistas a uma futura expansão, sendo comercializada já em funcionamento, e cujo desempenho financeiro não é bom: “O desempenho operacional e financeiro da loja pode ser melhorado, se a gestão for feita por um dono, e não por uma Gerente, que está acomodada. Se vocês não ficarem com a loja, substituiremos a Gerente”. Na outra entrevista, o franqueador acompanha o desempenho da loja, e fica com aqueles pontos que são considerados rentáveis, assumindo a operação do negócio: “Através das visitas e dos relatórios de desempenho, principalmente os financeiros e algumas métricas, como p.a. (peça por atendimento), *ticket* médio, giro do estoque, acabamos ficando com estas unidades”. No lado do franqueado, destaque para a colocação do entrevistado do ramo de alimentação: “Como os *royalties* são pagos sobre o faturamento do restaurante, a franqueadora nos ajuda a melhorar o CMV. Com isto, conseguimos melhorar o resultado e repassar, com mais tranquilidade, os *roy's*”;

- c) O acompanhamento do negócio, por parte da franqueadora, se faz por visitas presenciais e por informações sistematizadas. Existe uma preocupação em evitar os atritos. Na reunião de fechamento de uma unidade franqueada, pude vivenciar a preocupação em deixar claro aos candidatos a importância do diálogo e das soluções conjuntas. Mas, também, observei o endurecimento por pontos que não são maleáveis na relação: operador do negócio, os padrões de atendimento, a identidade visual, a política de preços e promoções, a busca pela rentabilidade. Aqui, ocorrem assimetrias. De um lado, o franqueador quer a correta operação do negócio, dentro dos padrões estabelecidos. Do outro lado, o franqueado busca o

resultado financeiro do negócio, economizando ao máximo na operação – *mix* de produtos (compras), quadro de pessoal não completo conforme determina o franqueador e resistência na participação de treinamentos que requerem deslocamentos. Para um franqueador entrevistado, destacamos a seguinte observação: “Fazemos visitas presenciais, no máximo bimensais. As visitas ocorrem sempre que percebemos baixas vendas. Temos que entender o que está acontecendo. Ganhamos com *roy's* sobre as compras”. Para um franqueado entrevistado, “as visitas são importantes, pois além de um olhar externo nas instalações, vitrines e na equipe, trocamos experiência do que outras franquias estão fazendo e o que está dando certo. É, neste momento, também, que reclamamos com a franqueadora daquilo que não está bom e que precisa ser melhorado. Registramos, também, o que não nos agrada”;

- d) Para os franqueados, a sensação de entrar em um negócio testado, com uma marca reconhecida e que o empreendedor se identifica, com operações e apoio da rede franqueadora, causa uma zona de conforto para aplicação dos seus recursos financeiros. Porém, ele é alertado que o retorno do investimento não é garantido pela franqueadora, e que diversos fatores irão contribuir para o sucesso ou fracasso do negócio. “A presença do dono na frente do negócio é imprescindível para o sucesso do negócio. As nossas orientações devem ser seguidas na risca, pois temos a *expertise* de como fazer. Não somos amadores, conhecemos o nosso negócio”, falou o franqueador. Já para o franqueado de marcas nacionais e internacionais, é importante frisar no seu depoimento que “a franqueadora cobra taxa de propaganda, o que nos deixa confortável, pois este esforço é recompensado com o público que vai às nossas lojas”;
- e) Se as expectativas de rentabilidade não são atingidas, o franqueado apoia-se na experiência do franqueador e sempre busca, em qualquer situação, a maximização do resultado da unidade, renegociando taxas e *royalties*. “Quando o negócio não vai bem, sou procurado para ajudar a identificar o que pode estar ocorrendo e, logo em seguida, para reduzir ou não cobrar *royalties*. Quando o negócio vai bem, o franqueado acha que não precisa de mim, que é o dono do negócio e que sabe de tudo. Às vezes, até ameaça querendo sair da rede e colocar algo próprio, pois acha que não deve pagar nada para a franqueadora. É assim que acontece. A partir desta postura, endurecemos na relação. No final é tudo dinheiro”;

- f) O conflito ocorre entre as partes até o amadurecimento do negócio, que pode ser no momento da renovação do Contrato de Franquia, e explode sempre, a qualquer tempo, quando não há rentabilidade para uma das partes ou para ambas as partes. Ficou claro, durante as entrevistas, que as queixas começam sempre por detalhes, para tentar explicar o momento do conflito, de forma gradativa, como se ambas as partes registrassem, o tempo todo, suas insatisfações.

**Quadro 15** – Teorias *versus* Entrevistas

<b>Teoria</b>	<b>Depoimento do Entrevistado</b>
Agência	“O desempenho operacional e financeiro da loja pode ser melhorado, se a gestão for feita por um dono, e não por uma Gerente, que está acomodada. Se vocês não ficarem com a loja, substituiremos a Gerente”.
Escassez de Recursos	“A expansão da nossa marca somente poderia ser feita por abertura de franquias devido à falta de capital e de pessoal para gerenciar o novo negócio”.
Escassez de Recursos	“Através das visitas e dos relatórios de desempenho, principalmente os financeiros e algumas métricas, como p.a. (peça por atendimento), <i>ticket</i> médio, giro do estoque, acabamos ficando com estas unidades”.
Agência	“Como os <i>royalties</i> são pagos sobre o faturamento do restaurante, a franqueadora nos ajuda a melhorar o CMV (Custo da Mercadoria Vendida). Com isto, conseguimos melhorar o resultado e repassar, com mais tranquilidade, os <i>roy's</i> ”.
Agência	“Fazemos visitas presenciais, no máximo bimensais. As visitas ocorrem sempre que percebemos baixas vendas. Temos que entender o que está acontecendo. Ganhamos com <i>roy's</i> sobre as compras”.
Agência	“As visitas são importantes, pois além de um olhar externo nas instalações, vitrines e na equipe, trocamos experiência do que outras franquias estão fazendo e o que está dando certo. É, neste momento, também, que reclamamos com a franqueadora daquilo que não está bom e que precisa ser melhorado. Registramos, também, o que não nos agrada”.
Agência	“A presença do dono na frente do negócio é imprescindível para o sucesso do negócio. As nossas orientações devem ser seguidas na risca, pois temos a <i>expertise</i> de como fazer. Não somos amadores, conhecemos o nosso negócio”.
Agência	“A franqueadora cobra taxa de propaganda, o que nos deixa confortável, pois este esforço é recompensado com o público que vai às nossas lojas”
Escassez de Recursos	“Quando o negócio não vai bem, sou procurado para ajudar a identificar o que pode estar ocorrendo e, logo em seguida, para reduzir ou não cobrar <i>royalties</i> . Quando o negócio vai bem, o franqueado acha que não precisa de mim, que é o dono do negócio e que sabe de tudo. Às vezes, até ameaça querendo sair da rede e colocar algo próprio, pois acha que não deve pagar nada para a franqueadora. É assim que acontece. A partir desta postura, endurecemos na relação. No final é tudo dinheiro.”

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto aos objetivos desta dissertação, destacamos para cada um deles:

- (a) Determinar as variáveis de escolha tanto de franqueados por uma marca, quanto de franqueadores por um candidato à unidade franqueada

Nas entrevistas com os franqueados, observamos que a primeira escolha é pelo segmento de atuação e identificação com a marca. Depois, os candidatos analisam outros aspectos, como o valor do investimento e o retorno sobre o investimento. Esses pontos são determinantes para a escolha de uma franquia em relação às demais existentes.

Porém, nem sempre se consegue alinhar todos esses aspectos na vida real, e os candidatos sempre mantêm várias opções de marca para a escolha, ao mesmo tempo, conversando, reunindo informações e negociando com diversas empresas franqueadoras. Este contexto prejudica a aplicação de uma metodologia sistêmica para avaliação do candidato à franquia.

No caso dos franqueadores, a primeira avaliação é a do perfil do candidato e, em seguida, da sua capacidade de investimento, garantias reais em caso de uso de capitais de terceiros e dedicação ao negócio.

(b) Verificar o cumprimento das obrigações legais determinadas na Circular de Oferta de Franquia – COF

O franqueador cumpre rigorosamente o que está determinado na Lei. Tanto a COF, como os Contratos são redigidos por advogados especializados em direito comercial e administrativo. Com esses cuidados, o franqueador acaba minimizando os riscos de possíveis demandas judiciais, por não cumprimento da legislação.

Segundo os franqueadores entrevistados, além de entregarem ao candidato à franquia os documentos – COF e Contrato –, cada um no seu tempo, eles fazem questão de ler juntos com os franqueados os documentos, de tirar as dúvidas e, ainda, de solicitar que os candidatos consultem um advogado de sua preferência, antes de assinarem e devolverem a documentação.

(c) Estabelecer quais os conflitos gerados na relação entre franqueadores e franqueados, na percepção de cada um desses atores

Ficaram claras, pelo menos nas entrevistas, a busca sempre pelo diálogo entre as partes, com a manutenção de diversos canais de comunicação e acompanhamento de campo (visitas presenciais), e a demonstração da boa vontade de ambos os atores na resolução rápida dos conflitos do dia a dia.

Os conflitos que circundam os aspectos financeiros, para ambas as partes, são sempre tratados com extrema dificuldade e desencadeiam o desgaste na relação. O acompanhamento do desempenho das unidades e as projeções financeiras indicam possíveis problemas financeiros que impactarão diretamente na relação.

Dados da CAESP (2015) – Câmara Arbitral do Estado de São Paulo –, divulgados em julho de 2015, informam que 20% dos casos de conflitos acompanhados pela entidade são por falta de pagamentos de taxas de *royalties* e de propagandas.

(d) Definir quais ações implementadas pelas empresas objetos deste estudo podem diminuir o impacto das ocorrências conflitantes

As visitas presenciais das franqueadoras às unidades de negócio e o suporte prestado pela franqueadora aos franqueados são medidas que minimizam o conflito entre as partes.

Nas visitas presenciais, ambos os atores interagem em tempo real com críticas e sugestões, exercendo um diálogo que permitirá a solução de problemas do dia a dia.

O suporte da franqueadora, que também é feito na visita presencial, transmite uma segurança ao franqueado. Este suporte inclui treinamento de pessoal, encontros da rede, treinamento em produtos, análise de desempenho da unidade, suporte tecnológico, suporte administrativo, suporte fiscal e tributário, suporte comercial, participação em negociações e análise de contratos, principalmente com *shopping center*.

#### 4.1 AÇÕES PARA A REDUÇÃO DOS CONFLITOS

As empresas franqueadoras se estruturam para abrir o negócio da franquia.

As empresas franqueadoras que participaram desta pesquisa informaram ser o negócio franquia uma unidade de resultado dentro do próprio negócio, pois, em ambos os casos, as franqueadoras mantinham unidades próprias.

Nestas empresas pesquisadas, antes de se tornarem uma franqueadora, elas tiveram que entender o *franchising* e, principalmente, descobrir se o negócio tinha vocação para ser franqueado ou se precisaria de adaptações, em função da aptidão do próprio negócio e do mercado.

Percebe-se, portanto, três momentos distintos nas organizações franqueadoras. O primeiro deles é a sua estruturação interna e o estudo de franqueabilidade ou o plano estratégico de expansão. O segundo momento é a formatação legal do negócio em função da resposta positiva da franqueabilidade: COF, Contratos, Manuais, Identidade Visual, dentre

outros. A última etapa é exatamente a de comercialização do negócio franquia e a sua operacionalização (pós-venda).

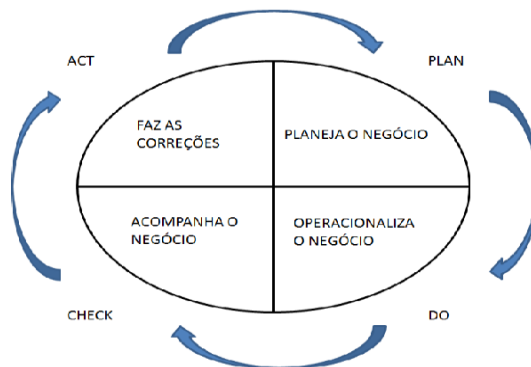
A *análise de franqueabilidade* contempla: (a) avaliações do mercado que a empresa atua, (b) da estratégia de expansão e (c) da definição dos modelos: de estruturação para o negócio franquia, de implantação do negócio franquia, da operação do negócio, dos cenários financeiros (do ponto de vista da franqueadora e da unidade franqueada) e do suporte e acompanhamento à rede franqueada.

Na 2ª fase, *formatação legal*, são criados os documentos obrigatórios (COF e Contratos) e aqueles que vão dar apoio ao negócio – manual de operação e gestão, treinamento e capacitação, *marketing* e identidade visual, compras e estoque, sistemas e padronizações.

Na fase de *comercialização e pós-venda*, a empresa franqueadora unirá os três elementos de sinergia do negócio: a franqueadora – o candidato à franquia – o corretor. O candidato à franquia é atraído ao negócio através da exposição da marca e divulgação da franqueadora em *sites*, feiras de negócio específicas do *franchising* ou em lojas especializadas na comercialização de franquias, por exemplo. Os corretores são os profissionais que vendem ou alugam pontos comerciais e que têm as oportunidades de pontos de venda mapeadas por região.

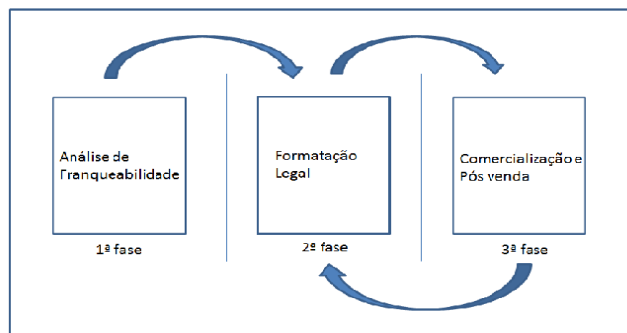
Após o negócio concretizado, observa-se o quão é importante que esta 3ª fase realmente a 2ª fase, pois é no amadurecimento da operação do negócio franqueado que a franqueadora poderá avaliar e atualizar suas práticas, rever e registrar novos processos, adotando a busca contínua pela melhoria, espalhando estas “boas práticas” para toda a sua rede.



**Figura 5 – Ciclo do PDCA**

Fonte: elaborada pelo autor a partir de adaptação de Deming (2014).

Podemos, conforme a seguir, representar graficamente as três fases ou ciclos.

**Figura 6 – Ciclos da Franqueadora**

Fonte: elaborada pelo autor

Porém, como já informado neste trabalho de pesquisa, a literatura aponta como fatores de conflito no negócio três aspectos primordiais, conforme destacados a seguir. O quarto aspecto incluído nesta pesquisa trata da comunicação.

#### 4.1.1 Perfil Do Candidato

Foi constatada na pesquisa que há um processo de seleção para candidatos à franquia nas empresas franqueadoras pesquisadas.

Este perfil de candidato é descritivo. Como exemplo, podemos citar uma das empresas franqueadoras entrevistadas (A) que descreve, da seguinte forma, o perfil do candidato: “Preferencialmente mulher, entre 35 e 45 anos, antenada com a moda, descolada, com perfil empreendedor, preferencialmente com experiência/vivência em um negócio próprio ou de família, que mantenha um bom *networking*, que tenha disponibilidade total e possa dar foco ao negócio”.

A captação de candidatos das marcas entrevistadas chega a estas franqueadoras através de contato com *sites* (próprios ou de terceiros), exposição da marca em consultorias especializadas ou por participação em feiras e eventos do *franchising*. Também foi mencionada a indicação de oportunidades, principalmente em *shopping centers*, decorrente de profissionais de corretagem de imóveis, que indicam este ou aquele negócio para o candidato que está à procura de uma franquia.

Como o ciclo de venda e decisão é muito rápido, em média, do primeiro contato com a marca ao fechamento são decorridos 60 (sessenta) dias, as empresas franqueadoras pesquisadas apenas declaram o perfil ideal do seu candidato para a operação de uma unidade franqueada, não havendo nenhum instrumento científico, de métrica, por exemplo, que pontue os diversos aspectos que devem ser observados quando da seleção de um candidato, de forma a auxiliar na decisão pela escolha do mesmo.

Os candidatos à franquia iniciam as prospecções no mercado em função da sua identificação com a marca, mas as tratativas e negociações são feitas com diversas empresas franqueadoras ao mesmo tempo, o que foi ponto comum para os entrevistados das empresas A e B, fazendo com que os candidatos sofram diversas influências e um verdadeiro “bombardeio de informações”. Tais candidatos deveriam ter auxílio profissional nestas escolhas, preferencialmente de um consultor especialista.

Além disso, o tempo entre “o namoro e o casamento”, por ser curto, não favorece a ambos para que se ‘conheçam’ melhor até o fechamento do negócio. Não há tempo para testar a aptidão do candidato para aquele negócio.

Os aspectos de convivência diária do negócio entre os dois atores – franqueador e franqueado – é o que permitirá o real conhecimento do modo de operar e se relacionar, e o que confirmará ou não os aspectos desejados e avaliados superficialmente por ambos, dentro das expectativas de cada um.

#### 4.1.2 Recursos Financeiros

Os franqueadores apresentam aos franqueados a necessidade do capital a ser investido e do capital de giro, fundamentais para a operação do negócio. O fluxo financeiro é discutido entre as partes, inclusive com a previsão de retorno do investimento.

Nestes fluxos de caixa, não são levados em consideração aspectos relacionados ao imóvel – aquisição do ponto comercial. Entendem os franqueadores que este valor será recuperado ao final da operação, caso ocorra, com a venda desse ponto comercial. Em alguns casos, o candidato à franquia é proprietário do ponto comercial.

Os franqueadores exigem dos candidatos apresentação de documentação que comprove a capacidade de investimento. Os candidatos, por sua vez, que não tenham todo o capital necessário ao investimento, mas que apresentam garantias reais, contam com o auxílio dos franqueadores que mantêm convênios com instituições financeiras para alavancagem de empréstimos aos candidatos à franquia. Esses convênios bancários são muito facilitados para as empresas franqueadoras associadas à ABF.

Os fluxos financeiros apresentados pelas empresas franqueadoras não levam em conta se o capital investido é próprio ou de terceiros (instituições financeiras).

Cabe ao candidato à franquia avaliar o cenário financeiro do negócio em função da sua realidade, realizando seus ensaios financeiros e projeções.

Percebe-se, neste ponto, a necessidade do franqueado de contar com o assessoramento de um especialista que traduza essas informações e faça, até, em alguns casos, projeções em cenários adversos.

O conflito se inicia quando o franqueado não consegue honrar seus compromissos financeiros com a franqueadora, relativos à compra de produtos, ou ao pagamento das taxas de *royalties* e de publicidade. No entanto, as empresas franqueadoras não acompanham o desempenho financeiro daquela unidade, se preocupando apenas com os atrasos decorrentes das obrigações entre os dois atores. Esquecem que outros pagamentos também devem ser mantidos atualizados, para que o negócio se mantenha vivo, tais como contas de aluguel, de condomínio, impostos e encargos sociais.

Não ter metas definidas para o franqueado, dificulta também no planejamento comercial do franqueador, que deveria levar em conta toda a rede (unidades próprias e de

terceiros), o que facilitaria no acompanhamento e controle mensal dos negócios, com maior assertividade na produção, no abastecimento e nas ações de *marketing* empreendidas para toda rede.

Se o sistema de *franchising* é uma unidade de negócio para a franqueadora, esta deveria controlar e acompanhar o desempenho obtido com este centro de resultado, para que ele se pague e não dependa da receita gerada por atividades comerciais de lojas próprias, por exemplo.

#### **4.1.3 Ponto Comercial**

Para todos os entrevistados nesta pesquisa, a escolha do ponto comercial é fundamental para o sucesso do negócio.

O franqueador determina todas as métricas e características para o ponto comercial, seja ele em um ponto de rua ou em um centro comercial ou *shopping center*.

O candidato à franquia apresenta os pontos ao franqueador através de fotos ou, até, com a presença no local de um representante do franqueador, o qual pode vetar, aprovar com restrição ou aprovar aquele ponto de venda.

Apesar do seu poder de aprovar ou vetar o ponto comercial, os franqueadores frisam que não são responsáveis pelo sucesso ou fracasso do negócio em função da localização do ponto comercial.

Cabe ao candidato à franquia, apesar de sua pouca experiência, na maioria das vezes, observar o ponto comercial presencialmente, em dias e horários diferentes, sobre diversos aspectos, tais como: fluxo de pessoas, público alvo no local, conveniência para os clientes, segurança do local e o comércio vizinho.

A franqueadora deveria ter um guia de orientação com os principais aspectos a serem observados para a escolha de um ponto comercial, tanto para lojas em rua, quanto para em centros comerciais ou *shopping centers*. Isto não caracterizaria seu comprometimento, mas seria importante aliado para o franqueado.

#### 4.1.4 Comunicação

Com a Lei da Franquia regulamentando deveres e obrigações, os franqueadores apresentam aos franqueados todos os suportes necessários à implementação e operacionalização do negócio.

Foi declarada por todas as partes a importância do suporte e ajustes na operação do negócio, buscando o consenso nos contatos diários. As visitas dos supervisores das franqueadoras às unidades franqueadas, com o preenchimento de relatórios de visita e avaliação das equipes de venda e de operação, auxiliam o operador da franquia.

Todas as unidades pesquisadas têm seus padrões de identidade visual estabelecidos, bem como há a padronização nas operações de venda e de atendimento.

Os franqueadores sempre realizam treinamento e capacitação na equipe de vendas, focando no atendimento e nos produtos, principalmente na troca de coleções ou na atualização de cardápios, casos específicos das áreas pesquisadas nesta dissertação.

Há a utilização de todos os canais de comunicação disponíveis para a integração entre franqueadores e franqueados: *internet*, *intranet*, *skype*, *telefone*, *whatsapp*, manuais e comunicados internos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há diversas fontes de conflito na relação entre franqueadores e franqueados. Os conflitos ocorrem na operacionalização do negócio e têm diversas motivações, conforme pudemos observar nas entrevistas. Porém, tais conflitos são contornáveis, e ambos os atores buscam o diálogo, evitando o embate e o rompimento da relação estabelecida no contrato firmado.

Ficou evidenciado que o suporte administrativo e operacional e a transferência de conhecimento (*Know-how*), ofertados pelo franqueador à sua rede de unidades franqueadas, minimizam os desgastes nesta relação. Destacamos, principalmente, as visitas presenciais, pois representam um momento de análise e depuração dos fatos positivos e negativos do negócio, bem como servem de registro para ambas as partes, como prova documental, principalmente, nos casos extremos de ruptura dos contratos ou de não renovação dos mesmos.

Ambos os atores procuram registrar suas constatações e insatisfações durante o convívio. Indica ser a principal motivação do conflito quando a operação não se rentabiliza, quando há prejuízo financeiro para uma das partes ou para ambas. Neste ponto, parecem acontecer os piores conflitos, podendo tais demandas serem levadas até para a esfera judicial, como está acontecendo com um dos entrevistados.

A não obtenção de resultados financeiros desgasta o relacionamento entre as partes, principalmente para o franqueado que apostou na sua independência através de um negócio próprio.

Registre-se que as entrevistas feitas nesta pesquisa não esgotam o tema do conflito, bem como o universo da amostra não permite uma conclusão efetiva para todo o segmento do *franchising*.

Fica como sugestão, para futuros trabalhos de pesquisa, a análise completa de uma rede franqueadora, tendo como universo da amostra todas as unidades franqueadas da rede pesquisada.

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Defining the business**: the starting point of strategic planning. New York: Free Press, 1993.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 28.12.2010 e 07.01.2014.

ABRASCE. Associação Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: <http://www.portaloshopping.com.br>. Acesso em: 07.01.2014.

ALVAREZ, M. E. B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991. V.1 e V. 2.

ALVES, C.; TIERGARTEN, M.; ARAÚJO JR., J. Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da Rede Graphia. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 3, p. 142-163, 2008.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. (Tradução: Paulo Roberto de Miguel).

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n. 8.212 e n. 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n. 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n. 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e n. 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n. 8.955 de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. (Lei da Franquia). **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 16 dez. 1994.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CICLO DE DEMING OU CICLO PDCA. Disponível em: [http://paginas.terra.com.br/negocios/processos2002/ciclo\\_pdca.htm](http://paginas.terra.com.br/negocios/processos2002/ciclo_pdca.htm). Acesso em: 17.12.2014.

CHERTO, M. et al. **Franchising**: uma estratégia para a expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 109-131, 2000. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/840/84040207.pdf>. Acesso em: 27.04.2014.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

CROCCO, L. et al. Fundamentos de marketing: conceitos básicos. In: GIOIA, R. (Coord.). **Coleção de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010. V. 1.

\_\_\_\_\_; et al. Decisões de marketing: os 4 P's. In: GIOIA, R. (Coord.). **Coleção de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2013. V. 2.

\_\_\_\_\_ et al. Marketing aplicado: o planejamento de marketing. In: GIOIA, R. (Coord.). **Coleção de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2013. V. 3.

CUNHA, A. S.; SOARES, T. C. Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empres**, v. 4, n. 3, p. 15-39, 2010.

DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; KAUFMAN, P. J. What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 4, p. 429-444, 1997. Disponível em: [http://www.researchgate.net/profile/Rajiv\\_Dant/publication/247090501\\_Ownership\\_Redirecti\\_on\\_in\\_Franchised\\_Channels/links/0c96052cb80c468c8c000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Rajiv_Dant/publication/247090501_Ownership_Redirecti_on_in_Franchised_Channels/links/0c96052cb80c468c8c000000.pdf). Acesso em: 06.05.2015.

DRUKER, P. F. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERRARI, F. et al. Uso da informação e capacidade de inovação das PME's brasileiras. In: STAL, E. **Tecnologia e inovação**. São Paulo: PGT/USP, 2002.

FERREIRA, A. et al. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2009, Rezende. **Anais...** Rezende: AEDB, 2009. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos09/429\\_111\\_GPPE\\_Submetido\\_Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf). Acesso em 18.11.2012.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. London : Pinter, 1997. Cap. 9. Disponível em : [www.moodle.ufba.br/course/view.php?id=12607](http://www.moodle.ufba.br/course/view.php?id=12607). Acesso em: 10.12.2013.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.



GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HAIJAR, D. **A Tecnologia transforma o varejo**. São Paulo: Advanced, 2012. Disponível em: [http://www.Advanceconsulting.com.br/freezone/A\\_tecnologia\\_transformara\\_o\\_varejo.pdf](http://www.Advanceconsulting.com.br/freezone/A_tecnologia_transformara_o_varejo.pdf). Acesso em: 20.11.2012.

HILLER, M. **Branding**: a arte de construir marcas. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica - competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2001.

INAFUCO, J. **Práticas e desafios da inovação no varejo**. SEBRAE, 2009. Disponível em: <http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/09/09/praticas-e-desafios-da-inovacao-no-varejo/>. Acesso em: 07.09.2012.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 23.04.2014.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: análise, planejamento, administração e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. (Tradução: Ana Beatriz Rodrigues).

KRUGMAN, P. R.; WELLS, R. **Introdução à economia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KUPFER, D. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MACHADO, R. **Supermercados**: planejando o seu negócio para obter melhores resultados. Teresina: Halley, 2012.

MACHADO, T. (Org). **Manual jurídico para franqueadores e franqueados**. São Paulo: Aleph, 2006.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MEIRA, S. L. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MELO, P.; ANDREASSI, T. (Org.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 1. ed. 1997.

\_\_\_\_\_. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 3. ed. 2005.

OLIVEIRA, R. S. et al. **O Desafio do Marketing para Micro Pequenas Empresas de Base Tecnológica-MPEBTs: Estudo de Caso na Incubadora de Empresas CENTEV/UFV**. V **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

\_\_\_\_\_; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e percepção no processo decisório da microempresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 3, p. 52-66, 2010.

PALAES, V.; SZMRECSÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec/Ordem de Economia do Brasil, 2006. Cap. 8. e Cap. 13. Disponível em: [www.moodle.ufba.br/course/view.php](http://www.moodle.ufba.br/course/view.php). Acesso em: 10.12.2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASTORE, R. A customização do atendimento no varejo. **Núcleo de Estudo do Varejo**, São Paulo: ESPM, s/d. Disponível em: <http://varejo.espm.br/a-customizacao-do-atendimento-no-varejo>. Acesso em: 08.05.2012.

\_\_\_\_\_. A importância do pequeno varejo. **Núcleo de Estudo do Varejo**, São Paulo: ESPM, s/d. Disponível em: <http://varejo.espm.br/a-importancia-o-pequeno-varejo>. Acesso em: 08.05.2012.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, N. M. Lei nº 13.129/2015 – Nova redação à Lei de arbitragem. São Paulo: ABF, 2015. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/noticias-juridico/lei-n-131292015-nova-redacao-a-lei-de-arbitragem> . Acesso em: 06.07.2015.

RESENDE, P. L.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnAPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROQUE, S. J. **Do contrato de franquia empresarial**. São Paulo: Ícone, 2012 (Coleção elementos de direito).

SANTINI, D.; GARCIA F. **Marketing para franquias**: as melhores práticas para franqueadores e franqueados. São Paulo: Saraiva, 2011.

SEBRAE-SP. Serviço e Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br). Acesso em: 15.12.2010.

SERRALVO F. A. (Org.); YAMAGUTI, C. L. et al.. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SERVA, M.; JÚNIOR, P.J. Observação participante e pesquisa em administração – uma postura antropológica. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 64-79, mai./jun. 1995. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901995000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901995000300008&script=sci_arttext). Acesso em: 28.11.2013.

SILVA, J.F.; CALDAS, L.F.; DAVIDOVITSCH, L. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnAPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, 1ª edição especial, p. 129-152, 2007.

TERRA, J. C. C. **Varejo 2.0**: um guia para aplicar redes sociais aos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

TORELLA, J. **Branding no varejo**. Estratégia e gestão. São Paulo: Editco Comercial Ltda, 2004.

TRÍAS DE BES, F. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011. (Tradução: Texto Editores)

YAMAGUTI, C. L. et al. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIM, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista Semiestruturada

### 1. Formatação

- Estudos financeiros e de viabilidade
- Planejamento das áreas geográficas territoriais e de expansão
- Padronização e identidade visual
- Manuais de gestão e operação
- Modelos de contrato
- Definição do perfil de candidatos
- Serviços disponibilizados pelo Franqueador para toda rede de Franqueados
- Análise e definição de pontos comerciais (estudo de localização)
- Treinamento, capacitação de pessoal e transferência de tecnologia

OBS 1:

### 2. COF / CONTRATO

- Qualificação do Franqueador
- Balanços e Demonstrativos Financeiros dos dois últimos exercícios, pelo menos
- Indicação de pendências judiciais
- Especificação detalhada do negócio Franqueado
- Perfil do Franqueado
- Dedicção do Franqueado ao negócio
- Investimento e taxa inicial de franquia
- Outras taxas e valores pagos ao Franqueador
- Relação dos Franqueados da rede
- Área de atuação (território)
- Lista e obrigações do Franqueado quanto a fornecedores
- Serviços oferecidos pelo Franqueador ao Franqueado
- Situação perante o INPI das marcas e patentes

- Situação do Franqueado após expiração do contrato de franquia empresarial
- Modelo do contrato de franquia empresarial

OBS 2:

### 3. ASPECTOS DE CONFLITO

- Perfil do Candidato
- Recursos Financeiros
- Ponto Comercial
- Comunicação

### 4. VARIÁVEIS DE ANÁLISE

#### 4.1 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO (*Know-how*)

Franqueador	Franqueado	Conteúdo
Experiência do Franqueador	Tempo de Franquia	Quantidade de anos do início do sistema e <i>franchising</i>
Experiência do Franqueador	Acompanhamento de Campo	Suporte ao franqueado na operação e gestão da unidade
Técnicas Gerenciais	Transferência de Tecnologia (produtos e serviços)	Transferência dos modelos e das ferramentas e gestão – manuais, sistemas etc.
Unidades Franqueadas	Funcionários	Quantidade de colaboradores por tipo de unidade

#### 4.2 SUPORTE ADMINISTRATIVO-OPERACIONAL

Franqueador	Franqueado	Conteúdo
Técnicas Gerenciais	Padronização Gerencial	Relatórios de desempenho, compras e acompanhamentos
Unidades Franqueadas	Áreas	Métrica do negócio
Técnicas Gerenciais	Padrão de Atendimento	Modelo e padrão de atendimento
Unidades Franqueadas	Identidade Visual	Letreiros, móveis, cores, embalagens, <i>designer</i> etc.

#### 4.3 COMUNICAÇÃO FRANQUEADOR E FRANQUEADO

Franqueador	Franqueado	Conteúdo
Experiência do Franqueador	Canais e Comunicação	<i>Intranet</i> , <i>internet</i> , ligação telefônica, jornais etc
Desempenho Financeiro	Desempenho dos Franqueados	Metas, maximização de resultados e indicadores

#### 4.4 CONFIANÇA INSPIRADA PELO FRANQUEADOR NO FRANQUEADO

Franqueador	Franqueado	Conteúdo
Marca	Taxa de Franquia	Valor da taxa de franquia
Marca	Taxa de Publicidade	Valor da taxa de publicidade
Marca	<i>Royalties</i>	Valor e forma de cobrança dos <i>royalties</i> (sobre compras ou vendas, por exemplo)
Desempenho Financeiro	Retorno sobre o Investimento (ROI)	Viabilidade do negócio Prazo de retorno do investimento
Unidades Franqueadas	Investimento	Valor investido com a abertura de uma unidade

#### 4.5 COMPROMISSO DO FRANQUEADOR COM O RELACIONAMENTO

Franqueador	Franqueado	Conteúdo
Cobertura Territorial	Território de atuação	Região geográfica de atuação
Experiência do Franqueador	Continuidade da parceria	Renovação dos contratos nos prazos determinados
Experiência do Franqueador	Esforço para evitar conflitos e resolver problemas	Pró-atividade na busca pelo entendimento Clareza no negócio e nas informações