

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Felipe Augusto Ferrarez da Mata

O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR FRANQUEADO E SEUS CONFLITOS

Belo Horizonte

2016

Felipe Augusto Ferrarez da Mata

O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR FRANQUEADO E SEUS CONFLITOS

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Mercadologia, Administração Estratégica e Operações

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

Belo Horizonte

2016

Ficha Catalográfica

Da Mata, Felipe Augusto Ferrarez.
D155r O relacionamento franqueador franqueado e seus conflitos
2016 [manuscrito] / Felipe Augusto Ferrarez da Mata. – 2016.
92 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Reynaldo Maia Muniz.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 84-89) e apêndices.

1. Franquias (Comércio varejista) – Administração – Teses.
2. Gestão de empresas – Teses. I. Muniz, Reynaldo Maia.
II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação
e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM073/2016



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **FELIPE AUGUSTO FERRAREZ DA MATA**, REGISTRO Nº 595/2016. No dia 28 de junho de 2016, às 13:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 20 de junho de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO E SEUS CONFLITOS**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia, Administração Estratégica e Operações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de junho de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
 ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
 (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
 (Faculdade Novos Horizontes)

“Você é 100 por cento responsável pela sua própria felicidade.

Os outros não são responsáveis por ela. Os seus pais não o são. A sua esposa também não a é. Então, se você não está feliz, só você pode mudar alguma coisa. Este “conserto” não depende de ninguém mais. ”

Dr. Gerakd D. Bell

*Professor Kenan-Flagler da Graduate School of Business,
University of North Carolina.*

AGRADECIMENTO

À minha mulher Bruna pelo amor, paciência e constante apoio em todas as adversidades encontradas durante minha trajetória do mestrado.

Aos meus pais, Fátima e Gregório, por terem incentivado esse novo projeto e pelo apoio incondicional durante toda minha vida.

Ao meu orientador Reynaldo Maia Muniz, por toda sua maestria, paciência e compreensão durante a condução desse projeto.

Aos meus amigos de mestrado que colaboraram para meu desenvolvimento acadêmico. Em especial a Marcela, Juliana, Júlio, Isaías, Ricardo, Camila e Jefferson.

Aos gestores das empresas investigadas, Thelma, Marcelo e Lucas, pelo tempo dispensado e pela consideração nas respostas que contribuíram para a concretização desta pesquisa.

RESUMO

Esse estudo buscou apresentar a dinâmica do relacionamento franqueador-franqueado e quais são os conflitos mais recorrentes dessa relação de acordo com as redes de franquias entrevistadas IE Intercâmbio, Number One e Odontoclinic. Conjuntamente, foi analisado se esses conflitos encontrados justificam a adoção pelo modelo de franquias pelas empresas pesquisadas. Três abordagens teóricas (teoria da escassez de recursos, teoria da agência e teoria institucional) foram selecionadas para explicar essa relação, desde sua gênese, a necessidade da empresa de decisão pelo processo de franquias em detrimento do crescimento orgânico, e também do relacionamento entre franqueador-franqueado no processo de assinatura de contrato, início de operação da franquia e do relacionamento do dia a dia. Também tentamos identificar quais os conflitos mais recorrentes em todas essas etapas e como se davam a resolução desses conflitos. Como metodologia, essa pesquisa foi de abordagem qualitativa, utilizando-se de um estudo de casos múltiplos. A coleta dos dados se deu por entrevistas semi-estruturadas e a análise dos dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo. Essa pesquisa foi importante para o estudo teórico sobre franquias, uma vez que foi analisado se as prerrogativas utilizadas para adoção dos modelos de franquias pelas redes, seriam suficientemente capazes de justificar os conflitos existentes na relação franqueador-franqueado.

Palavras-chave: rede de franquias, relacionamento franqueador-franqueado teoria da escassez de recursos, teoria institucional, teoria da agência; conflito; oportunismo; *free riding*

ABSTRACT

This study aimed to present the dynamics of the franchisor-franchisee relationship and which are the most present conflicts of this relationship according to the franchisors IE Intercâmbio, Number One and Odontoclinic. Also we analyzed whether these conflicts can justify the adoption for the franchise business model by the companies surveyed. Three theoretical approaches (theory of resources scarcity, agency theory and institutional theory) were selected to explain this relationship, since its genesis, the need of the decision of the company by franchising process at the expense of organic growth, and also the relationship between franchisor -franchisee the contract signing process, operation start of the franchise and the day to day relationship. We also try to identify the most related conflicts in all these steps and how to give the resolution of this conflict. As methodology, this research used a qualitative approach using a multiple case study. Data collection occurred through semi-structured interviews and the analysis of data was performed using content analysis. This research was important for the theoretical study of the franchise, as it was considered whether the privileges used for adoption of the model franchises by the networks, would be able to sufficiently justify the existing conflicts in the franchisor-franchisee relationship.

Keywords: network franchises, franchisor-franchisee relationship, theory of scarcity of resources, institutional theory, agency theory; conflict; opportunism; *free riding*.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoria da Escassez de Recursos e a adoção pelo modelo de Relacionamento Franqueador-Franqueado.....	30
Figura 2: Teoria da Agência e a adoção pelo modelo de Relacionamento Franqueador-Franqueado.....	34
Figura 3: Teoria Institucional e o Relacionamento Franqueador-Franqueado.....	37
Figura 4: Relacionamento Franqueador-Franqueado	38
Figura 5 – As perspectivas de franqueadores e franqueados no curto e longo prazos	39
Figura 6. Modelo relacional entre as principais teorias.....	47
Figura 7. Modelo relacional entre as principais teorias e o conflito.....	49
Figura 8. Restrição de capital humano e os casos apresentados.....	70
Figura 9. Forças propulsoras de expansão pelo capital humano.....	71
Figura 10. Restrição de capital financeiro e os casos apresentados.....	72
Figura 11. Restrição do conhecimento local e os casos apresentados.....	73
Figura 12. Assimetria de informação na relação franqueador-franqueado.....	76
Figura 13. Custos de Monitoramento na relação franqueador-franqueado.....	77
Figura 14. Teoria Institucional e os casos apresentados.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Faturamento do setor de franchising brasileiro (valor em bilhões de R\$).....	13
Gráfico 02 - Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de franchising brasileiro.....	13
Gráfico 03 - Evolução das redes de franquia e unidades franqueadas no Brasil.....	14

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Taxas cobradas no sistema de franquias.....	21
Tabela 2: Classificação de franquias quanto à natureza de serviços.....	24
Tabela 3: Classificação de franquias quanto ao seguimento (atuação).	25

Sumário

RESUMO.....	7
1. INTRODUÇÃO.....	14
2. <i>FRANCHISING</i>.....	20
2.1 FRANQUIA: DEFINIÇÃO E CONCEITOS.....	20
2.2 HISTÓRICO E TIPOLOGIAS DE FRANQUIAS	23
2.2.1 Franquias, alianças cooperativas e redes organizacionais	28
3. ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO	28
3.1 TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS.....	28
3.2 TEORIA DA AGÊNCIA.....	33
3.3 TEORIA INSTITUCIONAL.....	37
4. RELACIONAMENTO FRANQUEADOR/FRANQUEADO.....	40
4.1 CONFLITO FRANQUEADOR/FRANQUEADO.....	43
4.2 OPORTUNISMO EM FRANQUIAS: <i>FREE RIDING</i>.....	45
5. MÉTODO DE PESQUISA.....	47
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
5.2. QUANTO À ESCOLHA DOS CASOS	48
5.3. QUANTO À COLETA DE DADOS.....	48
5.4. QUANTO À ANÁLISE DOS DADOS	50
6. APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	52
6.1 CASO NUMBER ONE	53
6.2 CASO ODONTOCLINIC	58
6.3 CASO IE INTERCÂMBIO.....	65
6.4 RELAÇÃO DOS CASOS COM A TEORIA DA ESCASSEZ DE RECURSOS	70
6.4.1 Restrição do capital humano e os casos apresentados	70
6.4.2 Restrição do capital financeiro e os casos apresentados.....	72
6.4.3 Restrição do conhecimento local e os casos apresentados	73
6.5 RELAÇÃO DOS CASOS COM A TEORIA DA AGÊNCIA	74

6.5.1 Assimetria de informação e os casos apresentados	74
6.5.2 Custos de Monitoramento e os casos apresentados.....	76
6.5.3 Incentivos e os casos apresentados.....	77
6.6. RELAÇÃO DOS CASOS COM A TEORIA INSTITUCIONAL	78
6.7. OPORTUNISMO: <i>FREE RIDING</i> E OS CASOS APRESENTADOS	79
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	84
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A - CARTA CONVITE	85
ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	92

1. INTRODUÇÃO

As firmas centram o seu crescimento na melhoria de seu desempenho mediante procedimentos como redução de tamanho, reestruturação, reorganização, redução de custos e até mesmo na diminuição dos retornos (HITT et al, 2008). Todavia, algumas firmas utilizam-se da diversificação quando podem utilizar recursos, capacidades e competências essenciais em excesso para criar valor em outros mercados de produto ou geográficos ou para reduzir o risco de operar numa única área de negócios. Como acontece com as alianças estratégicas de diversificação, o *franchising* é uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidade e competências produtivamente, mas sem se fundir ou adquirir outra firma (SHANE, 2005).

O sistema de rede de franquias pode ser definido como uma relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueador e o franqueado. O franqueado paga ao franqueador o direito de uso da marca e o direito de vender os produtos da rede franqueada em um determinado local por um determinado período de tempo (LAFOINTAINE, 1992).

Segundo alguns autores (CHERTO, 2006; REDECKER, 2002 e BARROSO, 1997), a origem do termo *franchising* (franquia) remonta à Idade Média, época do feudalismo na França, quando a Igreja Católica, ao longo dos séculos XII e XIII passou a conceder licenças ou franquias, autorizando os senhores de terras a coletar impostos ou taxas em nome da instituição, dando um percentual sobre o valor total arrecadado.

Entretanto, a criação do sistema que originou o nome sistema de franquia foi atribuída ao modelo de negócio desenvolvido pela marca Singer Sewing Machine Company, por volta de 1850 nos Estados Unidos. A empresa foi a pioneira no modelo de negócio, utilizando sistema de franquia, através da cessão de marcas, publicidade, know-how e técnica de vendas a varejo.

Já no Brasil, o setor de franquias iniciou-se em 1910 pela loja de sapatos Calçados Stella. De acordo com Redecker (2002), a loja utilizou algumas práticas que hoje constituem o método responsável pelas atividades de franquia para ampliar suas vendas, tais como utilização de representantes que possuíam capital próprio para investimento no negócio e a padronização dos pontos de venda com a placa “Calçados Stella”.

Na última década O setor de franquias no Brasil tem apresentado um constante crescimento. Segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), o faturamento do setor em 2015 girou em torno de R\$ 139 bilhões, com crescimento aproximado de 8% em relação a 2014 (128 bilhões). O *Franchising* hoje contribuiu com a empregabilidade de 1.189,785 de pessoas, contabilizando também um aumento de 8,4% entre os anos de 2014 e 2015.

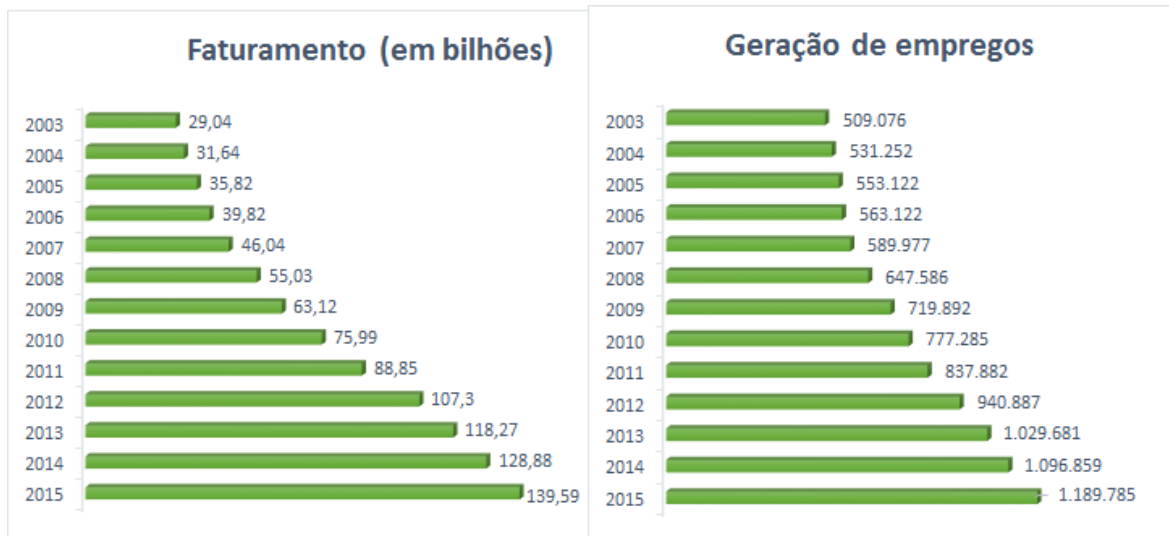


GRÁFICO 01- Faturamento do setor de franchising brasileiro (valor em bilhões de R\$)

Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF

GRÁFICO 02- Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de franchising brasileiro

Fonte: Associação Brasileira de Franchising –ABF.

O número de redes também registrou um crescimento, de 2.942 em 2014 para 3073 em 2015, tendo um aumento de quase 4,5%. Observa-se que nos últimos dez anos, o número de redes de franquias apresentou um crescimento de 273%. É válido ressaltar ainda que no ano de 2015, 134 redes franqueadoras brasileiras possuíam presença internacional. O Brasil hoje ocupa o 4º lugar no ranking mundial de número de rede de franquias, perdendo para China (1º), Estados Unidos (2º) e Coréia do Sul (3º).

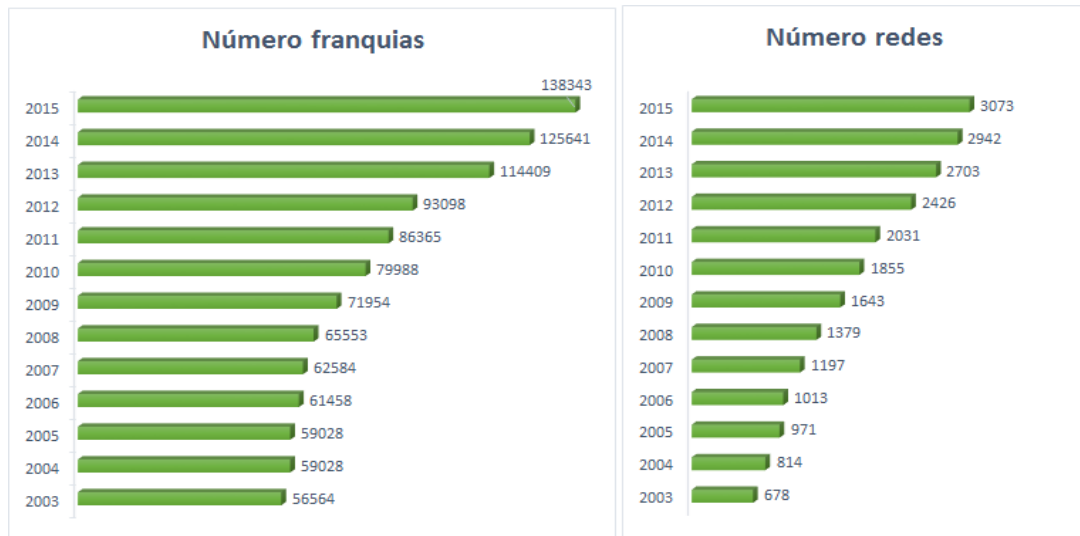


GRÁFICO 03- Evolução das redes de franquia e unidades franquadas no Brasil

Adaptado de: Associação Brasileira de Franchising – ABF. Disponível em:

<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising> com base em ABF (2016)

De acordo com Abdala (2016), a partir dessa representatividade econômica demonstrada vem ocorrendo a evolução do interesse no setor. Comparado a outros temas da Administração é possível notar que a temática de franquia como modelo de negócios, ainda é pouco debatida pela academia brasileira.

Melo e Andreassi (2010) desenvolveram a primeira meta-análise sobre *franchising*, envolvendo artigos científicos nacionais e internacionais no período de 1998 e 2007. A pesquisa apresentou como foi a evolução das pesquisas científicas sobre *franchising* e suas características. As temáticas mais abordadas nessas pesquisas são: o crescimento de empresas pelo modelo de franquias, internacionalização de redes e o relacionamento entre franqueador-franqueado. Outra importante constatação foi que apenas 24 artigos sobre franchising foram apresentados no ENANPAD durante esses 10 anos de análise, apresentando o *franchising* como uma temática pouco debatida pela academia brasileira. Esse dado é motivador para esta pesquisa que pretende contribuir para o aprofundamento dos estudos nessa área.

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada para essa dissertação, os estudos que possuem um enfoque no relacionamento entre franqueador-franqueado buscam analisar a questão em sua essência, que é “o porquê as firmas optam pelo sistema de franquias para sua expansão”. Para tal, as abordagens mais comuns se baseiam em três teorias: a teoria da escassez de recursos, a teoria da agência e a teoria institucional (GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012; LAFONTAINE, 2014).

A Teoria de Escassez de Recursos aborda a perspectiva de que o franqueamento permite o alcance de pequenas e médias empresas a recursos financeiros, humanos e gerenciais. Também, por meio da adoção do sistema de franquias, essas pequenas empresas podem alcançar regiões geográficas de difícil acesso e conhecimento local, por meio de franqueados locais ou regionais (OXENFELDT E KELLY, 1968; NORTON, 1988; MINKLER, 1990).

A Teoria da Agência analisa a adoção pelo sistema de franquias como uma alternativa para a relação conflituosa entre acionistas e gerentes locais. Para tal, apresenta contratualmente uma nova relação entre principal (franqueador) e agente (franqueado). Esse contrato celebra um compartilhamento dos riscos do negócio e risco moral para ambas as partes envolvidas e se configura como uma relação empresarial que há assimetrias de informação e não convergência de interesses dos envolvidos, ou seja, uma relação típica principal-agente (LAFONTAINE, 1992; KLEIN, 1995).

De acordo com a teoria, esse novo indivíduo que controla o negócio, o franqueado, o qual por sua vez é simultaneamente, também dono da unidade, terá um desempenho muito superior e um custo mais baixo em relação a um funcionário ou gerente (COMBS, KRETCHEN e HOOVER, 2004). Todavia, como qualquer relacionamento entre principal e agente, o franqueador poderá utilizar-se de ferramentas de controle, monitoramento e incentivo a seus franqueados a fim de estabelecer a sustentabilidade da rede de franquias (MAURO, 2007).

É indispensável que o franqueador seja transparente com o candidato à franquia, expondo todas as características do seu negócio, suas potencialidades, suas limitações e restrições e seus riscos, possibilitando uma decisão certa por parte daquele que quer se tornar franqueado. De acordo com Barroso (1997), o sucesso de uma franquia somente acontecerá se o franqueado se empenhar ao máximo no próprio trabalho empresarial; se o *savoir-faire* do franqueador for transmitido corretamente e se o acordo de *franchising* gerar estreita e real colaboração entre todas as partes da corrente, isto é, os integrantes da rede de franqueados, unidos e amalgamado sinergicamente sob a égide do conceito idealizado ou detido pelo franqueador.

Entretanto, alguns conflitos poderão ocorrer no processo de relacionamento entre franqueador e franqueado. Apesar dos franqueados possuírem uma aceitação inicial de sua limitada autonomia nos negócios das redes de franquias e conformidade com o controle exercido pelo franqueador, poderão, por exemplo, discordar de determinadas tomadas de decisões do franqueador. Em geral, os franqueados gradualmente aprendem os métodos operacionais e estratégicos da rede, bem como seus pontos fortes e fracos. Além disso, com o aumento da

permanência e sucesso na rede, franqueados são mais propensos a acreditar que o seu desempenho é atribuível às suas próprias competências empresariais e esforços (SILVA E AZEVEDO, 2012).

Assim, redes de franquias que estão em uma situação de conflito no relacionamento franqueador-franqueado estão propensas ao aparecimento do *Free riding*. O *Free Riding* ocorre quando um indivíduo obtém benefícios indivisíveis de ser um membro de um grupo, mas não carrega uma parte proporcional dos custos (ALBANESE E VAN FLEET, 1985). Um exemplo disso seria quando um franqueado envolvido em uma relação contratual com um franqueador diminui seus próprios custos ao não participar de atividades que seriam coletivamente rentáveis para a rede global de franquias. Dessa forma, franqueados oportunistas podem ser tentados a aumentar sua lucratividade no curto prazo por meio da diminuição dos padrões de qualidade da marca, não investindo em propaganda e mídia ou até mesmo não supervisionando suficientemente seus empregados (MICHAEL, 2000; SHANE, 1996).

O problema do *Free Riding* pode ser intensificado devido a dificuldades de monitoramento que ocorrem com o franqueador em uma grande rede e quando a presença do franqueado é maior que de unidades próprias e mais amplamente dispersa. Pode também surgir devido a uma falha em se estabelecer fortes normas de desempenho aceitável entre os afiliados, resultando em uma falta de laços pessoais entre franqueador e franqueado e em uma forma de organização sem dependência (TUUNANEM E HYRSKY, 2001).

Dessa forma, considerando a necessidade de aprofundar discussões no campo do relacionamento entre franqueadores e franqueados, considerando a importância do setor de *franchising* na economia e na sociedade e a necessidade de amadurecimento teórico e gerencial, o problema de pesquisa que esse estudo se propõe a responder é: *Quais os conflitos mais recorrentes na relação franqueador-franqueado? Esses conflitos justificam a adoção das empresas pelo modelo de franquias em detrimento do crescimento orgânico?*

O objetivo geral do estudo consiste em apresentar a dinâmica do relacionamento franqueador-franqueado e quais são os conflitos mais recorrentes dessa relação de acordo com as redes de franquias entrevistadas IE Intercâmbio, Number One e Odontoclinic. Conjuntamente, será analisado se esses conflitos encontrados justificam a adoção do modelo de franquias pelas empresas pesquisadas.

Dentre os objetivos específicos, os seguintes podem ser identificados:

- I. Analisar o relacionamento entre franqueadores e franqueados desde a assinatura do contrato, início de operação da franquia e relacionamento do dia a dia;
- II. Comparar a caracterização do relacionamento franqueador-franqueado abordado na teoria da escassez de recursos, teoria da agência e teoria institucional com a situação dos casos pesquisados;
- III. Identificar mecanismos preventivos de controle que evitem o conflito entre franqueadores e franqueados;
- IV. Compreender os mecanismos usados na resolução dos conflitos pelas empresas entrevistadas.

2. *FRANCHISING*

O objetivo desse capítulo é de apresentar o modelo de franquias quanto a sua definição e conceitos (2.1) caracterizados também os principais atores envolvidos no sistema de franquias, o franqueado e franqueador. Também serão definidas algumas taxas específicas do *franchising* que ajudarão a compreender a pesquisa. Na sessão 2.2 serão apresentados diferentes critérios de definição do modelo e diferentes visões sobre a evolução do modelo de franquias no Brasil e no mundo, desde suas formas primitivas de licenciamento até as franquias de quinto grau.

2.1 Franquia: Definição e conceitos

Durante o período de ausência legal, a prática do *franchising* no Brasil foi reagida indiretamente pelos diplomas nacionais genéricos, como por exemplo o Código Civil e Comercial bem como dos códigos dirigidos à defesa do consumidor, como o Código de Proteção e Defesa do consumidor e ao registro de marca, Código de Propriedade Industrial (BARROSO, 2002). Em 15 de dezembro de 1994 foi promulgada a Lei 8.955 no Brasil, conhecida como “Lei do *Franchising*”, que dentre outras disposições apresentou uma definição do que seja *franchising*, que um termo em português – Franquia Empresarial – para denominar essa prática:

Franquia Empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas operacionais desenvolvidos ou detidos pelo franqueados, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Art. 2º da Lei 8955/94, in Mauro, 2007).

A definição oficial da ABF, a partir da definição da comissão da Comunidade Europeia, segundo SCHUWARTZ (2003) é:

Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou know-how, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim”.

Rubin (1978), um dos primeiros autores a pesquisar sobre franquias, define o *franchising* como uma forma organizacional baseada em um contrato legal entre uma organização matriz (o franqueador) e um negócio local (o franqueado) para vender um produto ou serviço usando um processo e uma marca desenvolvida e de propriedade do franqueador. O franqueador em geral

concede ao franqueado o direito de uso de sua propriedade intelectual em retorno por pagamentos e uma taxa anual de royalty baseada em vendas por um determinado período de tempo.

Cherto (2006) apresenta o sistema de franquia como medida a ser adotada por uma organização em duas circunstâncias: quando o negócio tem perfil para ser franqueável, visando ganho através dos royalties pagos ao franqueador, ou no caso de empresas que desejam ampliar sua área de distribuição de produtos de forma eficiente minimizando investimentos e riscos de uma filial. Mauro (2007) afirma que em todos os casos de franquia, é fundamental e incorporado ao contrato de franquia, a licença de uso da marca e a intensidade da relação franqueadora x franqueado, especialmente no que concerne à experiência do franqueador e seu suporte operacional ao franqueado.

O franqueador é a pessoa física ou jurídica detentora de marca de um modelo de negócio que foi previamente testado e aprovado. O seu modelo de negócio é comprovadamente rentável a terceiros, por isso concede o direito e uso restrito de sua marca, know-how de operação e métodos de seu negócio, a uma pessoa física ou jurídica (o franqueado). O franqueador assegura ao franqueado a exclusividade em um determinado território de atuação (PLÁ, 2001; CHERTO et al, 2006).

O número de empresas franqueadoras tem crescido consistentemente na última década. Se considerarmos os últimos 5 anos, houve um aumento de 50% no número de empresas franqueadoras no Brasil. A maior parte dessas empresas (71,4%) está presente na região sudeste, sendo São Paulo (53,3%), e Rio de Janeiro (11,4%) os estados com maior número de empresas franqueadoras (ABF, 2015).

A internacionalização de redes de franquias brasileiras é um processo de destaque no mercado mundial. Segundo relatório anual da ABF (2015), há 134 marcas de franquias brasileiras presente em 53 países, sendo 110 dessas marcas com operações no exterior e 24 marcas com exportação de produtos. Os países que mais se destacam na recepção de franquias brasileiras são os Estados Unidos (1º) com 37 marcas, Paraguai (2º) com 25 marcas e Portugal (3º) com 21 marcas brasileiras.

Mendelsohn (1994) aponta sete elementos para básicos para a criação e desenvolvimento de uma empresa franqueadora: a concepção de um negócio diferenciado, capaz de ser rentável em longo prazo, sustentável para clientes e franqueados; a existência de pelo menos uma unidade-piloto testada; o desenvolvimento de um pacote de franquia com documentos legais e

operacionais de know-how e experiência; o desenvolvimento de manual operacional e do sistema de treinamento; a comercialização do pacote de franquia; a seleção de franqueados que possuem o perfil para representar a empresa localmente; o desenvolvimento da organização, que envolve a constituição de um corpo de profissionais que conheçam o negócio e o método de expansão e gestão de uma rede de franquias.

O franqueado é a pessoa física ou jurídica que adere a um sistema de franquia, mediante a realização de um determinado investimento e a celebração de um contrato, ao qual é concedido o direito de operar de acordo com determinado método de produção ou venda de um produto ou serviço estabelecido pelo franqueador. Sua função é de implantar, operar e administrar seu negócio local, produzindo e vendendo os produtos ou serviços em conformidade com padrões estabelecidos e conhecimentos transmitidos pelo franqueador. (PLÁ, 2001; CHERTO et al, 2006).

O número de franqueados no Brasil também tem crescido na última década. Nos últimos 5 anos, houve um aumento de 49% no número de empresas franqueadas no Brasil. A maior parte dessas empresas (57,1%) está presente na região sudeste, sendo São Paulo (36,2%), e Rio de Janeiro (11%) os estados com maior número de empresas franqueadas (ABF, 2015).

O franqueado deve possuir algumas características básicas para entrar no sistema de franquias. Segundo Plá (2001) o franqueado deve ter noções da legislação em que irá franquear sua empresa, de marketing, administração financeira e a manutenção de relacionamentos. Também deve possuir características como capacidade de liderar e motivar equipes, vontade de ter sucesso e capacidade de trabalho. Mauro (2007) acredita que o sucesso de um franqueado em uma rede de franquias se dá na obediência às regras impostas pela empresa franqueadora, desenvolvendo seu negócio sob liberdade vigiada.

Nessa dissertação abordaremos de termos específicos ao sistema de franquias. Dentre esses, estão as taxas de franquias, que podem ser distintas entre algumas redes de franquias, mas que em geral possuem uma mesma definição.

Tipicamente o franqueador recebe uma soma monetária fixa inicial (taxa de franquia) acrescida de uma parcela das vendas da unidade franqueada, usualmente sob a forma de taxas variadas, como o caso dos *royalties* e taxas de publicidade e propaganda. Adicionalmente o franqueado também pode contribuir com outros ativos como recursos financeiros, habilidade gerencial ou conhecimento sobre mercados locais (SILVA e AZEVEDO, 2012)

Existem cinco tipos de taxas que são frequentemente aplicadas ao sistema de *franchising*: taxa de franquia, taxa de instalação, taxa de publicidade, taxa de royalties e taxa de renovação de franquia. Segundo Mauro (2007), as taxas e remunerações dependem do tipo de franquia e da estratégia adotada pela franqueadora. Para melhor síntese, segue abaixo as definições das taxas e suas finalidades:

Taxa de franquia	Valor pago ao franqueador pela adesão ao sistema de franquias. Em algumas franquias esse valor inclui a taxa de instalação
Taxa de instalação	Valor pago ao franqueador pela instalação inicial da franquia, treinamentos para o franqueado e produtos iniciais para o funcionamento da franquia. Há ainda elaboração e entrega dos manuais de operação da franquia e o estudo de viabilidade do ponto.
Taxa de publicidade e propaganda	A taxa de publicidade é uma taxa mensal paga pelo franqueado para utilização do marketing institucional da rede, desenvolvimento da marca e divulgação de produtos e serviços. O valor depende de cada rede de franquias, em geral em torno de 2% a 5% do faturamento bruto ou um valor fixo mensal pré-definido de acordo com o tamanho de cada unidade franqueada.
Taxa de Royalties	A taxa de royalties é uma taxa paga mensalmente pelo franqueado pela manutenção do suporte fornecido pelo franqueado. Visa remunerar a continuidade do uso da marca, da consultoria de campo e acompanhamento. Em geral, o valor dos royalties variam de 3% a 10%.
Taxa de renovação de franquia	Valor pago pelo franqueado na renovação dos contratos de franquia, que variam em geral de 5 a 10 anos. É uma taxa que pode ter o mesmo valor da taxa de adesão. É cobrada em algumas redes de franquias

Tabela 1: Taxas cobradas no sistema de franquias

Fonte: Plá (2001), Cherto et al. (2006) e Mauro (2007).

2.2 Histórico e tipologias de franquias

A literatura considera a Singer Co. como a primeira empresa a adotar um modelo de franquias. A rede teria criado as Lojas Singer, cuja estratégia foi a de convocar alguns comerciantes independentes, oferecendo-lhes uma série de garantias como a utilização da marca 31 SINGER e a comercialização dos produtos da marca (BARROSO, 1997).

Este modelo serviu de base para outras empresas aplicarem a mesma estratégia de expansão de negócio, tais como a General Motors para expandir a sua rede de distribuição em 1898, e a Coca-Cola, para outorgar franquias para engarrafamento de seu refrigerante em 1899 (REDECKER, 2002).

No Brasil, a pioneira em franquia empresarial foi a loja Calçados Stella, 1910. De acordo com Redecker (2002), a loja utilizou algumas práticas que hoje constituem o método responsável pelas atividades de franquia para ampliar suas vendas, com destaque em algumas práticas, tais como utilização de representantes que possuíam capital próprio para investimento no negócio e pela padronização dos pontos de venda com a placa “Calçados Stella”, fornecida pelo representado, caracterizando desta forma uma padronização visual

Rizzo (2010) discorda da autora acima, pois sinaliza que a franquia de Calçados Stella ocorreu somente em 1940. Segundo o autor, o país teve como precursores as distribuidoras de combustíveis Shell (1913) e Texaco (1915) das distribuidoras de automóveis Ford (1921) e Chevrolet (1925). De acordo com Cherto et al. (2006), ainda que de forma rudimentar, surgiram na década de 60 algumas franquias, com destaque para os cursos de idiomas Yázigi e CCAA. A partir de então, o Brasil teve a expansão de outras redes nacionais como o Boticário e Água de cheiro (década de 70).

A dificuldade em se estabelecer uma ordem cronológica das redes de franquias não deve se limitar a uma deficiência histórica por partes dos historiadores. Deve-se levar em consideração a dificuldade em se estabelecer uma classificação de quais modelos de franquias, como os acima citados, realmente se enquadram em uma concepção de franquia.

Partindo dessa premissa, alguns autores (Plá, 2001; Cherto e Rizzo 1994 e Mauro, 2007) classificam as redes de franquias quanto à natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede de franquias e com o nível de integração do franqueador com a rede. De forma convencional, sem significância de superioridade, os autores classificam as redes como franquias de primeira, segunda, terceira, quarta e quinta geração.

A franquias de **primeira geração** caracterizam-se pela licença para venda de um produto sem a orientação e suporte operacional à rede de franquias por parte do franqueador. Não há a obrigatoriedade de exclusividade dos pontos de venda em favor do franqueado, pois os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda. Sendo assim, o foco do franqueador está mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio.

Na franquia de **segunda geração** há uma exclusividade de comercialização dos produtos ou serviços aos estabelecimentos que integram à rede de franquias. O franqueador ainda presta poucos serviços à rede franqueada, mas já existe a preocupação do mesmo em transferir tecnologia de implantação e operação às unidades franqueadas, bem como um mínimo de padronização dos pontos de venda.

As franquias de **terceira geração** caracterizam-se por um estreitamento de relacionamento entre franqueador e franqueado. Há um sistema totalmente padronizado e formatado, pois o franqueador, além de desenvolver um produto ou serviço, desenvolve a operação do negócio e também fornece um suporte aos sistemas de controle, supervisão, treinamentos, *layout* e assessoria na escolha do ponto comercial. Há uma garantia quanto exclusividade de área e transparência entre as partes, sendo característico um relacionamento de parceria entre as partes.

Nas franquias de **quarta geração**, o destaque é a considerável assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing*. Há um grande nível de profissionalização, as redes possuem conselho de franqueados que participam das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca, bem como na agilidade das soluções de problemas, buscando continuamente o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos, essenciais à sobrevivência dos negócios.

Nas franquias de **quinta geração**, o franqueador passa a ser um coordenador e fiscalizador do processo, pois conta com a participação efetiva dos franqueados. Essa geração representa um avanço no sistema de franquia em relação à 4ª Geração, com algumas características adicionais, tais como garantia de recompra pelo franqueador, quando o mesmo for detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado). Há um grande incentivo aos franqueados no desenvolvimento de novas ideias, soluções e contribuições ao negócio, que são disseminados às demais franquias. Não obstante, essa geração de franquias

requer informatização e integração de todas as unidades, implantação de um sistema para determinação **de fatores críticos de sucesso para o negócio.**

Classificação de franquias quanto a natureza de serviço		
	Característica do franqueador	Característica do franqueado
Franquia Primeira Geração	Desenvolvimento do produto. Não há suporte local.	Não há exclusividade na venda de produtos
Franquia Segunda Geração	Desenvolvimento do produto. Poucos serviços de suporte a rede. Preocupação com a transferência de tecnologia e operação às unidades.	Exclusividade de comercialização dos produtos ou serviços.
Franquia Terceira Geração	Desenvolvimento do produto, serviço e do negócio. Suporte com treinamentos e assessoria de ponto comercial. Exclusividade de área ao franqueado	Exclusividade de comercialização dos produtos ou serviços.
Franquia Quarta Geração	Mesmas características da franquia de terceira geração somadas a um alto grau de profissionalização do negócio.	Exclusividade de comercialização dos produtos ou serviços. Participação em conselhos e nas decisões estratégicas.
Franquia Quinta Geração	Mesmas características da franquia de quarta geração. Possibilidade de recompra da franquia. Informatização e integração de todas as unidades envolvidas	Mesmas características da franquia de quarta geração. Incentivo aos franqueados no desenvolvimento de idéias e contribuições ao negócio

**Tabela 2: Classificação de franquias quanto à natureza de serviços.
Baseado em Plá, (2001); Cherto e Rizzo (1994) e Mauro, (2007)**

Leite (1990), Plá (2001) e Cherto et al (2006) sugerem também uma classificação de franquias de acordo com a forma e setor de atuação e apresentam seis formatos: franquia de produto, franquia de distribuição de produtos, franquia de serviços e franquia de industrial, franquia social e franquia pública.

A franquia de produto consiste na comercialização por parte do franqueado somente de produtos que são produzidos e distribuídos exclusivamente pelo próprio franqueador. Esses produtos fornecidos podem ser fabricados pelo franqueador ou por fornecedores licenciados.

A franquia de distribuição consiste na venda de bens produzidos por terceiros e que dispõe de um sistema central de compras e centrais de distribuição. Neste tipo de franquia se identifica o fabricante ou atacadista (franqueador) e seus revendedores exclusivos (franqueado).

Na franquia de serviços, o franqueador fornece através de seu know-how uma padronização de seu serviço. Em geral, os franqueados recebem treinamentos e atuam na prestação de serviços de limpeza, reparo, assistências técnicas e vendas.

A franquia industrial se refere à fabricação de produtos *in loco*. O franqueador descentraliza a produção, cede os detalhes do processo de produção e a tecnologia necessária com o objetivo expansão geográfica e diminuição de frete.

A franquia social consiste em replicar e disseminar programas sociais utilizando características de bens ou serviços da empresa original. Cada unidade possui sua própria gestão e operação, não se caracterizando uma padronização restritiva e absoluta.

No sistema de franquia público, o franqueador é uma empresa pública, como exemplo Correios. De acordo com Azevedo (1999), as vantagens e as desvantagens são as mesmas das franquias privadas, possibilitando expandir e descentralizar as suas atividades comerciais e industriais sem os custos necessários para a abertura de novos pontos de trabalho.

Tipo de Franquia	Modelo de atuação (seguimento)	Exemplos
Franquia de produto	Comercialização de produtos fabricados pelo franqueador.	Franquias de produtos como roupas, cosméticos, alimentos.
Franquia de distribuição	Distribuição de produtos fabricados por terceiros. Fabricante ou atacadista (franqueador) e seus revendedores exclusivos (franqueado).	Postos de distribuição de combustível
Franquia de serviços	Padronização em seu serviço pela transferência de <i>know-how</i>	Prestadores de serviços como escolas de inglês e agências de viagem.
Franquia industrial	Fabricação de produtos <i>in loco</i> . Descentralização	Distribuidores como coca-cola, pepsi.
Franquia social	Replicação de programas sociais	Organizações não governamentais (ONGS)
Franquia pública	O franqueador é uma empresa pública	Correios

Tabela 3: Classificação de franquias quanto ao seguimento (atuação).

Baseado em Plá, (2001); Cherto e Rizzo (1994) e Mauro, (2007)

Na próxima sessão, serão discutidas as definições de redes organizações, alianças cooperativas e sua conexão com o sistema de franquias.

3. ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada para essa dissertação, os estudos que possuem um enfoque no relacionamento entre franqueador-franqueado, buscam analisar a questão em sua essência, que é “o porquê as firmas optam pelo sistema de franquias para sua expansão”. Para tal, as abordagens mais comuns se baseiam em três teorias: a teoria da escassez de recursos, a teoria da agência e a teoria institucional.

As teorias citadas corroboram para o preenchimento de lacunas encontradas no crescimento de uma firma como a escassez de recursos financeiros e humanos, a dificuldade de monitoramento de filiais e o poder de barganha das empresas com seus fornecedores (COMBS et al, 2004). Todavia, usufruiremos dessa abordagem teórica para analisar se os resultados encontrados nessa pesquisa consolidam a justificativa de adoção do modelo de franquias na consolidação do processo de expansão das empresas.

Entretanto, faz-se necessário apresentar um referencial sobre redes organizacionais e alianças cooperativas, que apesar de não explicarem diretamente a dinâmica do relacionamento franqueador-franqueado servem de alicerce para a caracterização das redes de franquias como modelo de negócio.

3.1 Franquias, alianças cooperativas e redes organizacionais

Os fatores internos de uma firma, relacionados com as dificuldades em gerir o próprio negócio e da escassez de recursos, quanto aos fatores externos relacionados com as constantes mudanças e incertezas dos ambientes que incidem sobre o crescimento organizacional (PORTER, 1989). A formação de redes pode resultar numa estrutura que diminua os impactos gerados por esses percalços. Ou seja, as organizações manobram estrategicamente para atingir seus objetivos (MINTZBERG et al., 2000).

As redes organizacionais são baseadas em uma estrutura que contempla atividades agregadoras de valor para os consumidores finais, resultando em maior poder de competição para as empresas inter-relacionadas (BARBOSA et al 2007). Estas alianças não só criam economias de escopo conjuntas entre duas ou mais firmas como também sinergia entre múltiplas funções ou múltiplos negócios entre firmas que trabalham em parceria (HITT et al, 2003).

Partindo dessa perspectiva, pode-se definir redes como arranjos organizacionais formadas por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade

de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada (BARBOSA et al, 2007). As redes são caracterizadas pelas relações de interdependência que estabelecem entre si e pela condição de autonomia das organizações. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação (GRANOVETTER, 1976).

Granovetter (1973) apresenta o princípio das reflexões da teoria das redes sociais, em que as “transações econômicas de todo tipo se encontram repletas de conexões sociais”. Com isso, uma análise do fenômeno econômico e das transações mercantis necessita-se considerar as suas raízes sociais. As análises de Granovetter (1973) em seu clássico texto *The Strength of weak ties* discorrem sobre o “poder dos vínculos fracos”, salientando que quanto mais fortes os vínculos conectando dois indivíduos, mais similares são. Enquanto vínculos fortes sugerem redes (comunidades ou conjuntos) coesas e interconectadas, vínculos fracos sugerem contatos e relacionamentos eventuais e superficiais, que se estabelecem entre diferentes redes. O autor recorre ao conceito de “ponte” como uma linha em uma rede que provê a única passagem entre dois pontos, destacando assim sua importância como forma de conexão entre dois setores ou conjuntos, de outra maneira desconectados, e vincula tais pontes à presença de vínculos fracos.

Burt (1992) amplia as considerações de Granovetter (1973) sobre os laços fracos e procura conceber um modelo de competição econômica baseado na estrutura do relacionamento social e no conceito de buraco estrutural. Para o autor, as relações sociais constituem um tipo especial de capital – designado “capital social” –, tão fundamental para a competitividade de um ator quanto o capital humano ou o capital financeiro. Laços e contatos garantem informações, abrem acesso e geram oportunidades diferenciadas. O buraco estrutural é uma brecha ou lacuna que se forma entre dois atores (individuais ou coletivos), situados em grupos sociais ou redes distintas, sem conexão entre si, que detêm recursos complementares.

A economia dos custos de transação idealizada por Coase (1937) e desenvolvida por Williamson (1975) aparece também como uma abordagem central na explicação da formação de redes e alianças. Tal teoria compromete-se a investigar qual a melhor opção a ser adotada pela empresa – se é melhor produzir, se é melhor comprar no mercado, ou, se é melhor desenvolver em parceria. Essa escolha dependerá dos fatores relacionados às características e condições da transação, por consequência, com impacto nos custos de transação. Estes fatores

são as características dos bens envolvidos, a frequência que ocorre as transações e os riscos presentes às incertezas relacionadas ao ambiente do negócio.

Em certos contextos e condições em que os custos de transação relacionados à formação de alianças forem considerados menores, a empresa pode escolher por uma associação com um ou mais fornecedores. Desta forma, as empresas atuam por meio dos seus autointeresses dotados de racionalidade limitada, com complexidade de processar todas as informações e de assumir riscos relacionados a eventuais mudanças no ambiente. Portanto, em certos contextos são, então, obrigadas a buscar alianças e parcerias externas (WILLIAMSON, 1975).

Seguindo essa mesma perspectiva, Osborn e Hagedoorn (1997) definem as alianças e redes como mecanismos para reduzir custos de transação, e essas transações de mercado se tornam sujeitas ao comportamento oportunista ao mesmo tempo em que os custos de produção ou internalização da transação excedem as possibilidades de ganhos. Essa abordagem tem como pressuposto o fato de indivíduos agirem predominantemente centrados no auto interesse, concepção de comportamento que é extrapolada para o nível das relações Inter organizacionais. Assim, a cooperação seria destituída de qualquer caráter altruísta, mas orientada pela maximização de ganhos individuais.

Dessa forma, as redes, na perspectiva da economia institucional são formadas quando as condições exigem flexibilidade (obtida tradicionalmente através das transações realizadas diretamente no mercado) e controle (redução de oportunismo obtido por meio da internalização das transações). Nessa perspectiva, o mercado é entendido como uma forma natural e as organizações como formas que surgem para resolver falhas de mercado, criados puramente para propósitos de eficiência. Em síntese, redes seriam formas intermediárias ou uma combinação dos mecanismos de coordenação típicos de mercado e de hierarquia (WILLIAMSON, 1985).

Em consonância com a perspectiva dos custos de transação pode-se apontar o trabalho de Contractor e Lorange (1988) que considera redes como formas híbridas que atendem aos seguintes propósitos: reduzir risco; racionalizar o uso dos recursos e obter ganho de escala; intercambiar tecnologia; cooptar ou bloquear competição; superar barreiras governamentais; facilitar expansão internacional de firmas inexperientes; alcançar as vantagens de quase integração vertical através do vínculo de contribuições complementares dos parceiros em uma cadeia de valor.

De acordo com Silva e Azevedo (2012), o *franchising* à luz da Nova Economia Institucional ilustra uma das várias formas organizacionais que recebe a designação de “híbrida”, ao ser

caracterizado por um arranjo firmado entre partes que, embora legalmente distintas, como identificado na forma pura de mercado se enlaçam contratualmente sob restrições bilaterais semelhantes às da firma (hierarquia), na exploração de ações cooperativas, compartilhando ativos tangíveis e/ou intangíveis, muitas vezes não realocáveis, ou seja, específicos à transação estabelecida.

Esse arranjo se mostra, portanto, híbrido na medida em que não torna excludente às características-chave das formas polares (mercado e firma); conciliando a flexibilidade de ajuste e adaptação frente às alterações externas, proporcionadas pelo mercado, ao poder e controle sobre as partes contratuais, intrínsecas à firma (SILVA E AZEVEDO, 2012)

3.2 Teoria da Escassez de Recursos

Durante o processo de escolhas para o crescimento de uma firma, a decisão pela adoção do *franchising* dever ser considerada como racional de acordo com a teoria da escassez de recursos (CASTROGIOVANNI e KIDWELL, 2010). A teoria da escassez de recursos assume a necessidade da economia de escala como um importante determinante para a sobrevivência das firmas. Apesar do crescimento por meio de unidades próprias ser mais rentável às firmas, considerado especificamente o lucro recebido por seus acionistas, o sistema de franquias pode ser considerado como um início para que a empresa consiga o mínimo de eficiência de escala (SHANE, 1996).

Oxenfeldt e Kelly (1968) também propuseram que as empresas preferem o crescimento orgânico para garantir o gerenciamento do crescimento, já que as firmas devem esperar altas taxas de retorno pelo sistema de filiais. Entretanto, de acordo com os autores, o desejo de alcançar economias de escala pressiona firmas a expandir com o uso de capital externo. Assim, pequenas empresas e jovens empresas usarão o sistema de franquias como propulsão de sua expansão para atingimento do maior nível possível de economias de escala.

A condição para a obtenção de economias de escala é que o mercado seja suficientemente extenso para que os ganhos de escala possam ser aproveitados (WILLIAMSON, 1985). Isto nada mais é do que a existência de um grande número de transações, o que, por sua vez, significa que o ativo transacionado possui um grau de especificidade bastante baixo. Se o ativo não é específico, o mesmo ativo pode ser oferecido a um número razoavelmente grande de clientes potenciais e, assim, o produtor ganha escala, e com isso pode oferecer o ativo em questão a um preço mais baixo do que o custo que o demandante teria se produzisse o ativo apenas para si mesmo.

De acordo com a teoria a escassez de recursos, o franqueamento de uma empresa promove a resolução de três restrições de recursos: a falta de desenvolvimento gerencial, a falta do conhecimento de mercados locais não explorados e a escassez de capital para investimento (MAHONEY, 2005; THOMPSON 1994).

Por meio do sistema de franquias, pequenas empresas podem superar a falta de expertise gerencial atraindo um número maior de gerentes qualificados, os franqueados. Algumas firmas durante seu processo de expansão, possuem gerentes intermediários que podem apresentar preferências distintas às estratégias de expansão da rede, como o deslocamento para uma nova região de expansão sem conhecimento do mercado local (SHANE, 1996).

Essa restrição do conhecimento do mercado local pode ser resolvida pelo sistema de franquias, já que o franqueado, em geral, detém um conhecimento do mercado local (MINKLER, 1990). Os franqueadores, na medida que realizam a seleção do processo de franquias em suas redes recorrem a franqueados que: ou possuem um vínculo com a região em que a nova unidade será estabelecida ou possuem uma concepção de que será necessário que essa pessoa resida ou permaneça na região escolhida (CASTILHO et al, 2007).

O terceiro recurso escasso, o capital para investimento poderá ser conseguido pelos recursos dos franqueados locais (MINKLER, 1990). As franquias de terceira, quarta e quinta geração, conforme apresentado já nessa dissertação possuem pouco ou quase nenhum vínculo financeiro no processo de abertura das novas unidades filiadas. As despesas correntes para aprovação de pontos comerciais, instalação e gerenciamento das novas unidades já estão inseridas nos valores cobrados nas taxas de instalação de franquia e nos royalties cobrados pelo franqueador (PLÁ, 2001; CHERTO e RIZZO 1994).

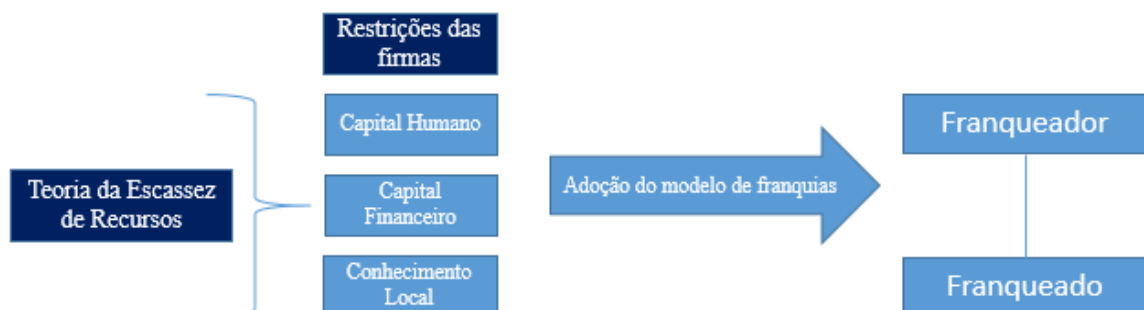


Figura 1: Teoria da Escassez de Recursos e a adoção pelo modelo de Relacionamento Franqueador-Franqueado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, baseado em Minkler (1990) e Shane (1996)

Suportando essa teoria, Norton (1995) afirma que o crescimento de uma firma pela utilização do capital de um franqueado e seu conhecimento local poderá ocorrer de forma mais prática e intensa se comparado à utilização de fundos de capital para construir filiais, que conta ainda com a necessidade de contratar e treinar um escopo gerencial. Se o franqueado possuir uma competitiva fonte de capital, então as firmas podem crescer mais rapidamente usando o sistema de franquias, já que a absorção dos custos de capital será realizada pelo franqueado e não pelo franqueador.

A teoria da escassez de recursos promove um ciclo natural do *franchising*, denominado por Oxenfeldt e Kelly (1968) como “ciclo de vida do *franchising*, que considera que a partir do momento em que as firmas alcançarem o máximo de economias de escala, elas abandonarão o sistema de franquias, para maior rentabilidade do sistema orgânico. Pode-se dizer que o franqueador recorrerá ao *franchising* somente com o objetivo de contornar a falta de recursos, e que teria uma preferência pela integração vertical, caso essa fosse possível.

Essa é justamente a deficiência encontrada por alguns autores na teoria de escassez de recursos: não há uma diminuição do uso do *franchising* pelas redes de franquias após o alcance de economias de escala e do acúmulo de capital (GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012; LAFONTAINE e KAUFMAN 1994). A adoção pelo sistema de franquias pode até ser considerado como o início do franqueamento de uma empresa devido à escassez de recursos, mas não há como sustentar esse argumento após a empresa atingir um nível de maturidade como rede (DANT, 2003).

Nessa pesquisa iremos analisar se as empresas possuem total ou parcial caracterização com a teoria da escassez de recursos durante o processo de adoção do modelo de franquias. Também analisaremos se a teoria de escassez de recursos no que se refere a restrição de recursos das firmas, será consolidada mesmo pelo aparecimento dos conflitos de relacionamento entre franqueador-franqueado.

3.3 Teoria da Agência

A relação de agência é definida por Jensen e Meckling (1976) como um contrato onde um indivíduo (principal) contrata outro (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Diz ainda que, se ambas as partes são maximizadoras de utilidade existe uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar conforme os interesses do principal.

A base da Teoria da Agência é a pressuposição de existência de conflitos de interesse em qualquer relação de cooperação entre um principal e o agente, já que ambas as partes desejam maximizar os seus próprios benefícios. Essa ligação está regida por um contrato que especifica os direitos e responsabilidades tanto do principal quanto do agente. Todavia, esse tipo de relacionamento pode estar carregado de problemas relacionados à fraude, informação escassa (assimétrica) e racionalidade limitada, que são originados das diferenças nas preferências de ambas as partes, na incerteza e na informação disponível. (JENSEN e MECKELING, 1976; EISENHARDT, 1989).

Tendo em vista que a unidade de análise que governa o relacionamento entre o principal e o agente é o contrato, o foco da teoria da agência consiste em determinar àquele que seja mais eficiente para governar a relação entre as partes, dada as suposições a respeito dos indivíduos, da organização e da informação. Quanto aos indivíduos, assume-se o interesse individual, a racionalidade limitada e a aversão ao risco dos agentes e no que diz respeito às organizações, pressupõe-se o conflito de interesses entre os seus membros. (EISENHARDT, 1989).

Considerando o pressuposto de racionalidade plena das partes contratuais, a Teoria da Agência assume que os problemas relacionados à assimetria informacional e ao oportunismo poderão ser evitados a priori da assinatura contratual, por meio da elaboração de contratos completos, eficazes no alinhamento das expectativas de interesse entre as partes e pelo fornecimento de adequados incentivos. Dessa forma, além de propiciar adequados incentivos ao agente, o principal também pode atenuar as divergências de interesse a partir do monitoramento das atividades do agente, limitando, conseqüentemente, suas ações (LAFONTAINE e RAYNARUD, 2002).

Cria-se assim uma proposição central da teoria da agência que estabelece aos indivíduos racionais, que visam alcançar seus próprios objetivos terão sempre incentivos para reduzir ou controlar os conflitos de interesse, de maneira que as perdas provenientes dessas divergências possam ser minimizadas (JENSEN, 1994). Segundo Fama e Jensen (1983), o controle dos problemas de agência consiste em um importante fator para a sobrevivência de diversos tipos de organizações. No artigo em que apresentam as bases da Teoria da Agência, Jensen e Meckling (1976) argumentam que o principal pode limitar as divergências em relação aos seus interesses tanto por meio do estabelecimento de incentivos apropriados, para que o agente atue de modo a otimizar os seus benefícios nos contratos que realizam, como

incorrendo em custos de monitoramento destinados a restringir as atividades oportunistas do agente.

Além disso, em algumas situações o principal remunerará o agente pelo seu comprometimento (bonding costs), de modo a garantir que este não empreenderá determinadas ações que prejudicariam os seus interesses ou para assegurar-se de que, em caso contrário, ele será compensado. Entretanto, geralmente é impossível para titulá-lo ou para o agente assegurar, a custo zero, que este tomará decisões ótimas do ponto de vista daquele. Na maioria dos relacionamentos de agência, as partes incorrerão em custos de monitoramento e comprometimento e sempre haverá alguma divergência entre as decisões tomadas pelos agentes e aquelas que aperfeiçoariam os interesses do titular, gerando-se assim, uma perda residual (JENSEN e MECKLING, 1976).

De acordo com Norton (1988), a escolha pelo sistema de franquias é uma escolha sensata, já que através de um crescimento orgânico a firma iria ter custos elevados na escolha de seus gerentes, que nem sempre estariam motivados e comprometidos com a rede. Ao expandir geograficamente sua atuação, o empreendedor não poderia exercer diretamente o controle e monitoramento sobre as ações de seus funcionários, delegando inevitavelmente essa função a terceiros, que em geral não compartilham dos mesmos interesses dos criadores do negócio. Um franqueado estaria mais motivado com o status de franquia (RUBIN, 1978)

O sistema de franquias reduz essa necessidade de monitoramento dos gerentes de unidades locais, já que há um investimento do franqueado em seu próprio negócio ao estabelecer o capital inicial e ao fazer o pagamento das taxas de franquias (COMBS e KETCHEN 2003). A teoria da Agência ainda sugere que ao considerar o aumento dos custos de monitoramento com seus gerentes em unidades locais, o principal estará mais propenso a alinhar incentivos por meio das perdas residuais via *franchising* (NORTON, 1988; GILLIS e CASTROGIOVANNI, 2012).

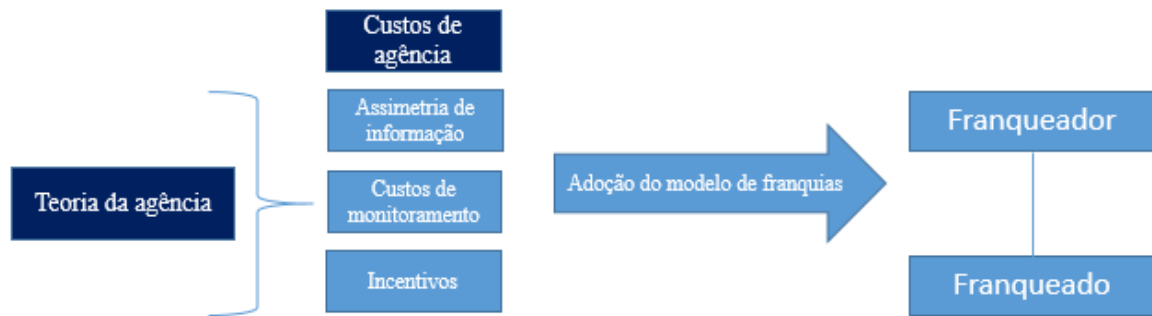


Figura 2: Teoria da Agência e a adoção pelo modelo de Relacionamento Franqueador-Franqueado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, baseado em Combs et al (2004); Lafontaine (2011).

Apesar da adoção pelo modelo de franquias em detrimento do crescimento orgânico solucionar os conflitos existentes entre acionistas e gerentes locais, o contrato de franquia configura um novo estabelecimento da relação principal (franqueador) e agente (franqueado). Esse contrato celebra um compartilhamento dos riscos do negócio e risco moral para ambas as partes envolvidas e se configura como uma relação empresarial que há assimetrias de informação e não convergência de interesses dos envolvidos, ou seja, uma relação típica principal-agente (LAFONTAINE, 1992; KLEIN, 1995).

Por meio desse novo contrato, o franqueado adquire os direitos residuais de controle de sua unidade local, dividindo com o franqueador os riscos e lucros inerentes à atividade franqueada. Se o negócio vai além das estimativas preliminares, o franqueador se beneficiará das vendas excedentes, mas se o negócio não estiver sendo muito lucrativo, não sofrerá tanto impacto em suas perdas. Nesse sentido, o *franchising* melhora os incentivos dos gestores locais – franqueado substituindo a figura de um gerente com rendimentos fixos – a alinharem seus interesses aos do empreendedor (LAFONTAINE e RAYNARUD, 2002).

O contrato de franquia estabelece e estipula uma obrigação normativa do franqueado de seguir os procedimentos organizacionais especificamente detalhados em manuais de operação e gestão da unidade instalada (BRICKLEY e DARK, 1987). Não obstante, o contrato em geral apresenta critérios de desempenho, qualidade e padronização a serem obedecidos e cumpridos pelo franqueado. Portanto, a combinação dessas regras e normas somado ao pagamento de taxas e do investimento humano e financeiro, estabelece um relacionamento entre franqueador e

franqueado com laços mais fortes do que na relação entre um empresário e seu gerente local (BRICKLEY e DARK, 1987; NORTON, 1988).

Os contratos estabelecidos entre franqueador e franqueado, entretanto podem não ser fortes o suficiente para anular o conflito de interesses entre franqueador e franqueado. Esses conflitos podem ocorrer pela tentativa individual dos atores em maximizar o seu ganho, gerando uma perda para outra parte. Essa perda é denominada de “problema de agência”, podendo ser caracterizados por verticais e horizontais (NORTON, 1988). De acordo com o autor, o problema de agência vertical refere-se ao conflito onde o franqueado não realiza o seguimento de padrões da rede de franquias, exigindo um maior custo de monitoramento pelo franqueador. Os problemas horizontais, por sua vez, decorrem de danos potencialmente causados na imagem ou na marca da rede por uma ação oportunista por parte do franqueado. Essa ação é conhecida como *free ride* e será amplamente explanada na sessão 4.2 dessa dissertação.

Portanto, a Teoria da Agência não só explica razões pelo qual as firmas adotam a expansão pelo modelo de franquias, como também circunscreve a base teórica para explicar o relacionamento franqueador-franqueado. Um dos objetivos específicos dessa pesquisa, conforme citado anteriormente, será o observar se as empresas consideram mesmo pelo aparecimento dos conflitos de relacionamento entre franqueador-franqueado.

3.4 Teoria Institucional

De forma oposta às abordagens teóricas apresentadas nas últimas duas sessões, o estudo correlacionado da teoria institucional e o *franchising* não deve ser analisado como perspectiva pelo qual as firmas adotam o modelo de franquias. A abordagem institucional insere compreensões de características do modelo de franquias que nos ajudam a entender o relacionamento franqueador-franqueado.

A Teoria Institucional caracteriza que o processo de decisão das empresas é influenciado por pressões isomórficas vindas do meio ambiente (DiMAGGIO e POWELL, 1983). De acordo com os autores, há três tipos de isomorfismo institucional: o isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. O primeiro refere-se às pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por pares dominantes como órgãos reguladores e influências políticas. O isomorfismo normativo sugere que o modo adequado de concepção e gestão de uma organização é fortemente influenciado por normas e valores. Por fim, o isomorfismo mimético considera que as incertezas e observações do meio ambiente, influenciam a imitação de organizações a outras bem-sucedidas.

Além dessa legitimidade legal, as organizações podem ser estimuladas a mudanças pelas forças de mercado. Uma vez que diferentes organizações no mesmo ramo de negócios estejam estruturadas em um campo concreto, forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras. As organizações se espelham em outras já estabelecidas e bem-sucedidas, por responderem à incerteza do mercado das novas tecnologias em destaque e por características que ainda não conseguem compreender (DiMAGGIO e POWEL, 2005).

As redes, assim como outras formas estruturas organizacionais, resultam de pressões ambientais e da ação humana. Elas podem ser formas de transformação da realidade organizacional e social - deslocando o poder do centro para a periferia e recolocando a dimensão política como dimensão central - e também formas de reproduzir a ordem estabelecida, dando ares de modernidade, de flexibilidade, de eficiência, de justificação técnica para interesses de grupos nas disputas de poder (LOPES e BALDI, 2009).

A tomada de decisões por parte das organizações pode ser considerada pela racionalidade dos atores envolvidos. Segundo Fligstein (1991), a análise e interpretação dos ambientes externos e internos ao ambiente é interpretada e filtrada de forma simples e clara para depois ser levada a toda organização. A cognição e percepção dos atores que possuem o papel do poder nas organizações é decisivo na adequação de suas perspectivas e interesses. Esses interesses geralmente são reflexo de sua posição na estrutura social assim como em suas habilidades de articular uma visão global coerente baseado nessa tomada de decisão.

No contexto do *franchising* há duas razões pela qual as redes de franquias deveriam imitar negócios já franqueados. A primeira razão é de que a imitação é preferencial de ocorrer quando gerentes ou empresas enfrentam situações com solução ambíguas e incertas. A segunda razão é que redes de franquias estão mais propensas a possuir legitimidade sobre potenciais fornecedores de recursos como bancos e a potenciais franqueados devido à proporção de unidades franqueadas que possuem se comparado a outras redes de franquias do mesmo setor (COMBS et al, 2004; BARTHELÉMY, 2011)

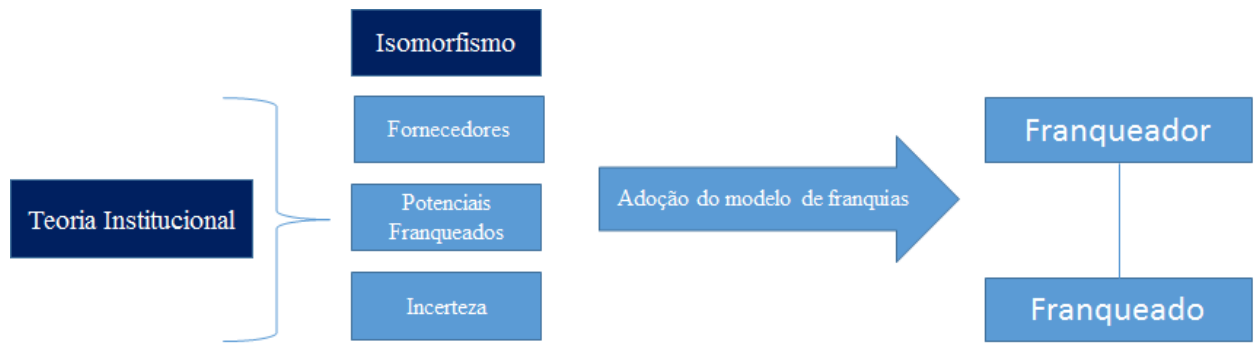


Figura 3: Teoria Institucional e o Relacionamento Franqueador-Franqueado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, baseado em COMBS et al (2004);

BARTHELÉMY, (2011)

De acordo com Santos (2004), o *franchising* pode ser considerado como uma oportunidade segura para pequenas empresas, que possuem recursos financeiros, gerenciais e tecnológicos limitados. Salienta o autor que uma pequena firma, presente em um ambiente com características de estrutura, imagem e marca e tecnologia semelhantes, além de incorporar em seu interior, elementos legitimados externamente podem no futuro transferir esses elementos para outras organizações menores do mesmo setor (a sua rede de franqueados), contribuindo diretamente para a perpetuação desses mitos e formas de racionalidade. Tal observação é também pertinente com a de que não é só a organização que se adapta ao ambiente, mas que o contrário também pode ser verdadeiro (BARTHÉLEMY, 2011).

Sendo assim, os atores de uma rede ao imitarem seus concorrentes de sucesso podem parecer mais legítimos. A imitação então se torna base de legitimidade e permite que as organizações aumentem sua probabilidade de sobrevivência no longo prazo além de alcançar economias em custos de pesquisa e informação (BARTHÉLEMY, 2011).

4. RELACIONAMENTO FRANQUEADOR/FRANQUEADO

O relacionamento entre franqueado/franqueado se define por meio de um contrato em que se estabelece a instalação e desenvolvimento de um negócio. O franqueador oferecerá o *know-how*, suporte e a marca contratada durante o processo de franqueamento. O franqueado por sua vez oferece o capital financeiro necessário para abertura de uma nova unidade empresarial, juntamente com o capital humano, capacidade e garra dos sócios, se transformando em novo administrador do negócio.

Cherto e Rizzo (1994) comparam o *franchising* a um casamento, entre franqueador e franqueado, onde deve existir um objetivo comum, e ambos devem se empenhar ao máximo em suas respectivas responsabilidades para alcançá-lo. Esse acordo contratual na visão de Mauro (2007) teria como consequência a sinergia da rede, que seria levada ao consumidor final do produto ou serviço realizado.

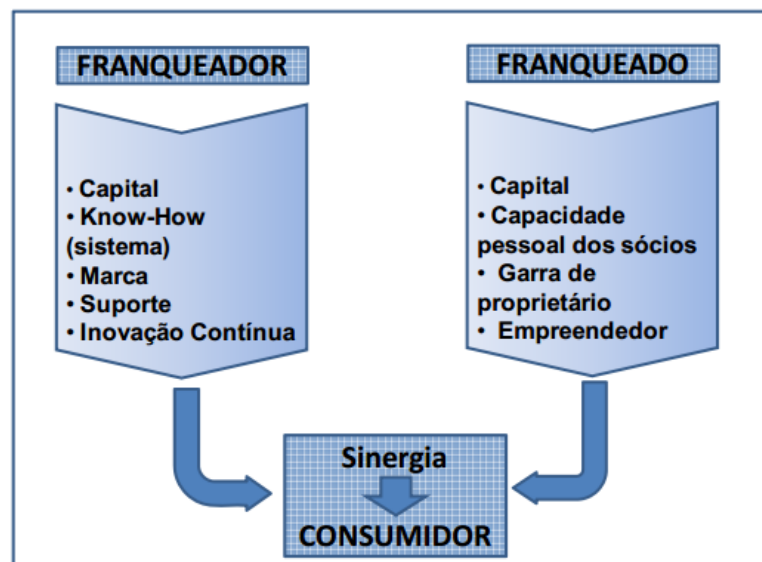


Figura 4: Relacionamento Franqueador-Franqueado

Fonte: baseado em Mauro (2007)

Sob a ótica da interpretação econômica, segundo Diniz (2006), o *franchising* é vantajoso para ambas as partes, pois possibilita ao franqueador a expansão de seus negócios com baixos investimentos. Ao franqueado existe a oportunidade de ser um empresário com riscos bem menores do que os enfrentados por aqueles que se aventuram na abertura de um negócio próprio, sem contar com o auxílio de alguém com experiência, proprietário de uma grande marca. Além disso, permite ao consumidor beneficiar-se da qualidade uniforme do produto ligado a uma marca conhecida e a método já experimentado.

Heinze (2005) pontua que a relação entre franqueador e franqueado possui um alicerce que é um contrato no qual celebram afirma que o franqueador utiliza recursos para verificar e monitorar ações do franqueado, a fim de evitar condutas inadequadas antes que elas ocorram. Ainda segundo o autor, o franqueador não pode observar a conduta do franqueado em termos de provisão de compras e vendas observadas dado que há um componente randômico na equação de demanda. Toda informação do esforço do agente é valiosa desde que permita que o contrato seja reduzido. O principal decide pagar para monitor e controlar o agente, recebendo informações que afetam o seu resultado.

Segundo Mendelsohn (1994), a comunicação entre franqueado e franqueador deve ser conduzida de forma clara e construtiva, de forma que ambas as partes devem ter em mente a resolução de problemas para benefício comum. Para tal, o autor coloca os principais canais de comunicação como: contatos pessoais telefônicos e escritos, reuniões de franquia ou convenções de franqueados e associação ou conselhos consultivos de franquias.

As perspectivas do franqueado e do franqueador no longo prazo devem ser consideradas da mesma forma: confiança, compromisso e normas sociais de relacionamento (DANTAS CAMPOS E FILHO, 2013). Todavia, no curto prazo, os franqueados possuem uma perspectiva de conteúdo e assistência direta do franqueador, enquanto os franqueadores possuem uma perspectiva de identidade e formalidade do franqueado. A figura abaixo exemplifica melhor essas perspectivas prescritivas dos autores citados:



Figura 5 – Perspectivas de franqueadores e franqueados no longo e curto prazo.

Fonte: elaborado por Dantas, Campos e Filho (2013)

Sherman (1993) acredita que além de reuniões e conselhos de franqueados ou comitês é importante o treinamento intensivo dos franqueados, supervisão periódica através de relatórios e um excelente suporte pré-operacional e de gestão. Além disso, é necessário entender e preparar para diferenças regionais sem descaracterizar o negócio. Um fator determinante para reduzir os custos de monitoramento e controle dos franqueadores seriam as políticas de incentivo realizadas pelo franqueador. De acordo com o autor, é recomendado o desenvolvimento de formas de incentivo para melhorar o desempenho e vendas e a criação de uma estrutura de premiação para aqueles que mais a realizam.

A literatura sobre *franchising* apresenta que os franqueadores preferem usar o modelo de negócio em regiões geograficamente distantes (BRICKLEY e DARK, 1987; NORTON, 1988; MARTIN, 1988; BRICKLEY et al, 1991). Essa preferência é explicada em função dos custos de agência envolvidos. Quanto mais distante a localidade de uma unidade de negócio, maior o custo de monitoramento com empregados e maior a preferência pelo *franchising* (BRICKLEY e DARK, 1987).

Os profissionais que buscam o *franchising* como opção de negócio estão dispostos a receber certo nível de controle em troca da redução do risco que o mercado atual apresenta. Não querem se arriscar em um mercado globalizado onde grandes corporações com experiência e capital atuam (Bernard, 2000). O franqueador procura além de um investidor que queira abrir seu próprio negócio e ser um empresário, alguém que se adapte às ordens e ao controle e deseje ser dirigido e orientado, para no final ser recompensado financeira e pessoalmente (Mauro,2007).

O controle e monitoramento das redes de franquias são explicados por alguns autores como legítimo pelo franqueador. Em uma expansão orgânica, o custo de agência para se monitorar os gerentes locais cresce porque o acionista não consegue distinguir baixa demanda de ineficiência local. Sendo assim, a alternativa do seguimento de franquias é uma alternativa a gerentes especializados descompromissados e uma propriedade difusa (MATTEWSON e WINTER, 1985).

O monitoramento por parte do franqueador está estritamente ligado à comunicação interna da rede. De acordo com a básica literatura já escrita sobre o tema, medidas de prevenção podem ser tomadas pelas redes a fim de evitar ruídos de informação. Lafontaine (1992) salienta que a marca de uma rede de franquias se torna mais valiosa conforme o aumenta o número de pessoas expostas a ela. Conforme a rede cresce, os custos de monitoramento por unidade diminuem devido à economia de escala. Dessa forma, as grandes redes podem monitorar seus franqueados

de forma mais acentuada, o que pode aumentar a taxa de royalty e um efeito duplo para a taxa de franquia.

O monitoramento também pode ser usado como suporte a um sistema de recompensa por bom comportamento. Azevedo e Silva (2001) acreditam que se a franquia opera com altos incentivos, o franqueador irá economizar em custos de monitoramento. A taxa de franquia deve representar um dos mecanismos de incentivo adotado em um contrato de franquia.

4.1 Conflito Franqueador/Franqueado

Apesar dos franqueados possuírem uma aceitação inicial de sua limitada autonomia nos negócios das redes de franquias e conformidade com o controle exercido pelo franqueador, é provável que conflitos surjam entre as partes durante seu relacionamento. De acordo com Davis et al (2011), os franqueados gradualmente aprendem os métodos operacionais e estratégicos da rede, bem como seus pontos fortes e fracos. Outro ponto a ser destacado é com o aumento da permanência e sucesso na rede, franqueados são mais propensos a acreditar que o seu desempenho é atribuível às suas próprias competências empresariais e esforços (DAVIS et al, 2011).

Nesse caminho de aprendizado, franqueados ambiciosos e bem-sucedidos podem perder o seu compromisso com a fórmula operacional da organização de franquia à medida em que se tornam mais confiantes em suas próprias habilidades empreendedoras (BUCHANAN, 1992), levando a níveis mais baixos de cumprimento como a padronização de sua rede (STANWORTH, 1995). Esta confiança é reforçada pela tendência de empresários em exibir níveis significativos de viés de atribuição de auto-serviço (ROGOFF et al, 2004). Como consequência parcial destes preconceitos, os franqueados tendem a reavaliar progressivamente o valor franqueador em relação ao longo da relação de franquia (MORRISON, 1998; GRUNHAGEN e DORSCH, 2003; PHAN et al, 1996)

Coerente com essa afirmação, Gassenheimer et al. (1996) observam que as avaliações da posição competitiva da diminuição sistema de franquia dos franqueados à medida que ganham maior experiência de franquia. Como resultado, a contribuição percebida e papel do franqueador tornam-se marginalizados e sua alimentação baseada no conhecimento em relação corrói. O franqueado, então, muitas vezes começa a questionar a imparcialidade do contrato e se torna insatisfeito com o negócio.

Quando essas percepções reforçam coletivamente toda a população de franqueados, o equilíbrio de poder pode se afastar do franqueador e começar a favorecer os franqueados, levando a riscos

de todo o sistema para o compromisso e conformidade. Os desafios que acompanham esforços para equilibrar aspirações franqueado para a autonomia empresarial com o franqueador de esforços para impor o cumprimento das normas operacionais deverão intensificar-se como o relacionamento amadurece, resultando em progressiva mais conflitos (SILVA AZEVEDO, 2012).

A confiança dos franqueadores no sistema de franquias, que poderia ser explicado pela diminuição dos custos de monitoramento aos gerentes/franqueados, pode, portanto ser questionada (SCOTT, 1995). Franqueados enfrentam o risco de que os franqueadores podem não promover a marca da maneira acordada (KLEIN e SAFT, 1985). Em contrapartida os franqueadores enfrentam a possibilidade de seus franqueados não investirem o suficiente regionalmente, contribuindo para a diminuição da reputação da marca (BRICKLEY e DARK, 1987).

Na medida em que o valor de uma marca depende de sua capacidade de transmitir informação, a ausência de padronização pode acarretar a depreciação da marca. No caso de franquias, de acordo com Silva e Azevedo (2012), esse aspecto é particularmente importante porque a marca e o formato do negócio são elementos-chave da contratação e a produção geograficamente dispersa torna complexa a padronização dos produtos. A marca representa um dos mais importantes ativos específicos identificados em um sistema de franquias, de forma que os problemas referentes à sua utilização poderão acarretar prejuízos a toda a rede. Nesse sentido, é de essencial importância ao sucesso das redes de franquias, independentemente do segmento considerado, um eficiente gerenciamento à jusante, visando ao fortalecimento da marca pelo abrandamento dos problemas relacionados ao franqueamento (SILVA e AZEVEDO, 2012).

Alguns autores descrevem a base de governança corporativa das redes de franquias como semelhantes aos canais de marketing e seus conflitos. De acordo com Rosenbloom (2002) o sistema de franquias, por serem sistemas sociais interorganizacionais, se assemelha aos canais de marketing, surgindo dimensões comportamentais fundamentais, tais como conflito, poder, papel e processos de comunicação.

A palavra *conflito* se origina do latim *confligere*, com o significado de desavença, choque. Em uma rede, ela pode atribuir conotações negativas como disputa, desunião, atrito, hostilidade, e até em lutas, com forte carga emocional para todos os envolvidos.

Rosenbloom (2002) aponta as seguintes causas de conflito: incongruência de papéis: quando um dos membros possui um comportamento diferente do determinado; escassez de recursos:

quando há discordância sobre alocação de recursos valiosos; diferenças de percepção: quando um dos indivíduos interpreta estímulos ambientais diferente da realidade objetiva; diferenças de expectativa: quando um fato distancia-se do resultado esperado construído por informações insuficientes ou fantasias; discordância no domínio da decisão: quando os direitos e obrigações não estão claros e cada um resolve agir como melhor lhe convém; incompatibilidade de metas: quando os objetivos de cada parte são diferentes apesar da interdependência entre os membros; dificuldade de comunicação: quando as partes não trocam dados e informações o que pode gerar estratégias incorretas e sentimentos mútuos de frustração e desconfiança.

De acordo com Prado (2008) as causas dos conflitos mais frequentes estão na falta ou falha de comunicação entre os agentes da rede e em seu distanciamento. Segundo o autor, ao franqueados e franqueadores realizam análises incorretas sobre o mercado e podem escolher de forma inadequada seus pontos comerciais. No que concerne a expansão das redes de franquias pelos gestores da franqueadora é possível que não haja controle sobre o crescimento e falte inovação perante as adversidades do mercado.

Devido ao delicado equilíbrio entre o controle do franqueador e autonomia do franqueado, o sucesso da franquia é fortemente determinada pela capacidade do franqueador em gerir conflitos decorrentes do desequilíbrio entre as partes. Em alguns casos, esses conflitos podem acarretar em oportunismo, conhecido na literatura sobre franquias como *free riding* que será explicado na próxima sessão.

4.2 Oportunismo em franquias: *Free riding*

De acordo com os estudos de Williamson (1985) a racionalidade limitada, o ambiente complexo e a incerteza criam as condições adequadas para os agentes adotarem iniciativas oportunistas. Por oportunismo entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida, e promessas “autodesacreditadas” (*self-disbelieved*) sobre o comportamento futuro do próprio agente (neste último caso, o agente em questão estabelece compromissos que ele mesmo sabe, *a priori*, que não irá cumprir). Como não se pode distinguir *ex-ante* a sinceridade dos agentes, há problemas na execução e até na renovação do contrato.

Devido à falta de alinhamento entre perspectivas e inventivos, franqueados podem ser tentados a usufruírem de comportamentos oportunistas. O franqueador se preocupa no longo prazo com a credibilidade de marca e dos ganhos de lucratividade, enquanto o franqueado muitas das vezes analisa que ações de curto prazo poderão ser mais vantajosas, mesmo que afetem diretamente a credibilidade de toda a rede (BARTHÉLEMY, 2012).

Em um contexto de *franchising*, o oportunismo de franquias em geral é manifesta pelo *free-riding*. Os operadores da rede (franqueadores) são responsáveis pelo desenvolvimento do mix de produtos e serviços e pela promoção da marca. Se os seus esforços são suficientes para atrair um considerável número de consumidores, franqueados oportunistas podem ser tentados a aumentar sua lucratividade no curto prazo por meio da diminuição dos padrões de qualidade da marca, não investindo em propaganda e mídia ou não supervisionando suficientemente seus empregados (MICHAEL, 2000; SHANE, 1998). Considerando que a insatisfação dos consumidores será compartilhada ao franqueador, que é detentor da marca e sua integridade será ameaçada e outros franqueados, que irão perder clientes em suas unidades, franqueados oportunistas irão absorver somente parte dos custos do *free riding* (BARTHÉLEMY, 2012).

A teoria da agência argumenta que as empresas fazem escolhas entre as formas organizacionais com base no peso dos custos de acompanhamento de operações geograficamente dispersas contra os problemas de passividade e parasitismo que surgem quando o monitoramento é difícil. Um problema agência vertical ocorre quando os gestores da empresa sem uma participação acionária reduzem o esforço, porque os seus rendimentos não estão vinculados a seus esforços, e um problema de agência horizontal ocorre quando agentes proprietários não da empresa, como franqueados, obtêm benefícios por parasitismo sobre os esforços da empresa ou seus outros pontos de venda (BRICKLEY e DARK, 1987; COMBS et al, 2004).

Considerando que o contrato de franquia define franqueados como proprietários, reduzindo o problema de agência vertical, a contínua prevalência de parasitismo no nome de uma marca dentro da franquia relacionamento indica que a utilização do *franchising* como estratégia de negócio não pode em si mesmo eliminar parasitismo. Sendo assim, a estratégia das empresas inicialmente envolvidas de diminuir o custo de monitoramento da relação empregador-gerente por incentivos financeiros da relação franqueador-franqueado poderá ser descartada. (QUINN, 1999; PIZANTINI E LERNER, 2003; MICHAEL, 2000).

5. MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa proposta visando ao alcance dos objetivos formulados, propõe-se um estudo de casos múltiplos (Yin, 2005) com abordagem qualitativa em redes de franquias brasileiras certificadas pelo selo de excelência da Associação brasileira de franquias (ABF). O capítulo está estruturado em quatro seções, que compreendem: caracterização da pesquisa, a escolha dos casos, a coleta de dados e a análise dos dados.

5.1 Caracterização da pesquisa

Os estudos de casos são métodos adotados para explicar os fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares, alguma idiosincrasia com destaque que se justifique o esforço da pesquisa (GONÇALVES E MEIRELLES, 2004). De acordo com Creswell (2007), o estudo de caso deve explorar um processo, em que a noção de sistema limitado está relacionada com a definição de tempo e espaço, e o ‘caso’ pode ser compreendido por um evento, uma atividade ou indivíduos. Para Yin (2005) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida de indivíduos, processos organizacionais e administrativos, mudanças em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

De acordo com Herriot e Firestone (1983) *apud* Yin (2005), os estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes frente ao estudo de caso único de forma que o caso global é considerado mais robusto. Para tal, utiliza-se a lógica de replicação e não de amostragem aos casos. Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ao mesmo tempo em que produza resultados contrastantes apenas por razões previsíveis. O método segundo os meios técnicos de investigação deve ser comparativo, por meio de um estudo com base nas similaridades e diferenças entre fatos e fenômenos (GIL, 1999).

De uma forma geral, os estudos de caso podem ser conceituados como sendo um tipo de investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto específico, em que não há exigência de controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2005). De acordo com o autor, por meio do estudo de casos é possível aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão sobre um conjunto de decisões e os resultados alcançados.

5.2. Quanto à escolha dos casos

O processo de escolha dos casos é fundamental para estabelecer uma linha lógica para guiar a coleta e análise dos dados (CRESWELL, 2008). Nesse sentido, considerando o interesse em compreender a relação entre os franqueadores e franqueados foram escolhidas três redes de franquias: a Odontoclinic, uma empresa do mercado de clínicas odontológicas, com menos de 15 anos com o projeto de expansão pelo sistema de franquias, o Number One com mais de 20 anos atuando como franqueadora no mercado de ensino de idiomas de inglês e a IE Intercâmbio, uma empresa do ramo de viagens e intercâmbios estudantis para o exterior, com mais de 10 anos atuando como uma rede de franquias. As empresas selecionadas são devidamente certificadas com o selo de qualidade da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF).

A escolha pelo tempo como rede de franquias e não pelo tamanho ou tempo total da empresa se dá pelo fato do sistema de franquias ser considerado um “divisor de águas” para o ciclo de vida de uma empresa (COMBS et al, 2004). A adoção do *franchising* caracteriza uma mudança na forma como as empresas se relacionam com suas unidades locais, fornecedores e clientes, principalmente pela mudança no relacionamento interno da rede: de empreendedor/gerente para franqueador/franqueado. Dessa forma, o *franchising* estabelece uma mudança de relacionamento das empresas com seu ambiente interno e externo, empresas se apresentando como um modelo sistemático de controle e monitoramento de produção ou entrega de serviço (CASTROGIOVANNI e COMBS, 2006).

Lafontaine (1992) considera que as redes de franquia cometem um número considerável de erros de gestão durante os primeiros anos da adoção do modelo de franquias como estrutura da rede. Segundo a autora, esses erros são constantemente percebidos pelo alto índice de unidades franqueadas que não sobrevivem aos primeiros anos de *franchising* das redes. Partindo dessa afirmação, justifica-se a escolha das empresas com pelo menos 10 anos de mercado como redes de franquias, a fim de se estabelecer melhores resultados que uma rede de franquias jovem.

5.3. Quanto à coleta de dados

Em relação aos dados coletados, utilizou-se de entrevista semiestruturada, realizadas de modo individual, por meio de um roteiro contendo questões abertas pertinentes aos dados quantitativos apurados pela análise estatística. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos participantes, com duração média de 45 minutos. O roteiro de entrevistas encontra-se no Anexo A. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e transformadas em documentos escritos separados por entrevistado, a fim de serem analisadas.

O entrevistado da empresa Number One foi Thelma Lawton, superintendente geral da rede e chefe do executivo. Thelma trabalha na franqueadora há mais de 10 anos e está em contato direto com os franqueados da rede. Dentre suas funções está o de acompanhamento do processo de seleção dos franqueados, entrevista pessoal e a assinatura do contrato de franquia. Atua nas renovações de contrato e é claro, na intermediação de questões entre franqueador e franqueados.

O entrevistado da empresa Odontoclinic foi Lucas Romi, sócio diretor da empresa. Lucas começou sua carreira na empresa como estagiário e hoje é diretor executivo da rede. Trabalha na área de operações e participa dos processos de seleção dos franqueados, além de intermediar o relacionamento entre franqueador-franqueado na rede.

O entrevistado da empresa IE Intercâmbio foi Marcelo Melo, sócio diretor da empresa. Marcelo começou a trabalhar na empresa como diretor de marketing, teve duas franquias da rede e hoje é diretor executivo, sendo também responsável pelo projeto de expansão da rede pelo país.

De acordo com Gil (1999), a entrevista semi estruturada permite tratar de temas complexos, os quais dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários. Nas entrevistas semi estruturadas, o entrevistador introduz o tema da pesquisa, solicita que o sujeito discorra sobre o assunto, eventualmente, inserindo alguns tópicos de interesse no fluxo da conversa, realiza perguntas específicas, mas também permite que o entrevistado responda em seus próprios termos.

Um modelo esquemático foi elaborado, FIG. 6, para ilustrar a relação entre as teorias apresentadas no referencial teórico desse trabalho. A pesquisa tem por objetivo elucidar o relacionamento dos franqueadores e franqueados, explicado em sua origem pelas abordagens teóricas apresentadas, levando-se em conta a natureza dos conflitos e suas resoluções.

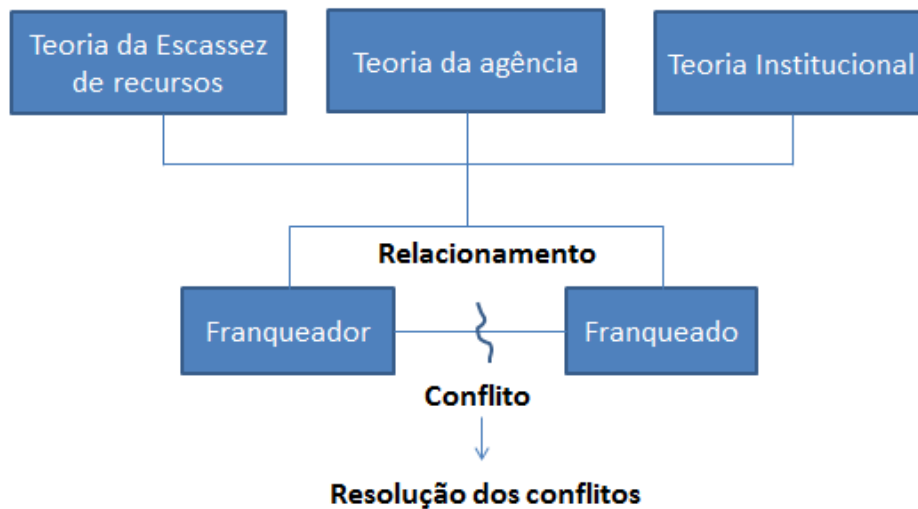


Figura 6. Modelo relacional entre as principais teorias

Fonte: Elaborado pelo autor

A base para a criação do roteiro de entrevista se deu por meio do uso do referencial contido nessa dissertação. O roteiro de entrevistas estabelecidos possui como os tópicos principais abordados: (a) comunicação durante a seleção do franqueado; (b) falta de comprometimento do franqueador e do franqueado com a estratégia apresentada na venda da franquia; (c) distanciamento entre as partes, (d) falha na comunicação entre os agentes da rede; (e) incentivos oferecidos ao franqueado; (f) controle e monitoramento realizado pelo franqueador.

5.4. Quanto à análise dos dados

Para a análise dos dados o estudo utilizou a técnica de análise de conteúdo. A escolha pela técnica visa rejeitar a tentação da sociologia ingênua que acredita poder apreender intuitivamente as significações dos protagonistas sociais, mas que somente atinge a projeção da sua própria subjetividade. A técnica consiste em estudar as descrições do conteúdo de modo que sejam postos em evidência a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito está submetido (BARDIN, 1977).

Gil (2007) acredita que a análise de conteúdo privilegia o conhecimento em profundidade, as subjetividades das mensagens contidas nos depoimentos dos entrevistados e seus significados. Assim, a análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Usufri tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdo, quanto inferências e deduções lógicas.

A Análise de conteúdo busca analisar materiais textuais originados das mais diversas fontes como produtos de mídia, imagens e dados de entrevistas via procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977). Para tanto, as transcrições de entrevistas serão categorizadas por meio do tratamento qualitativo dos dados. Os dados obtidos foram analisados em unidades de sentido, ancoradas no referencial teórico e têm por objetivo sistematizar o processo de coleta de dados empíricos e estruturar o processo de análise.

6. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo, serão apresentadas as descrições e análises dos dados dos seguintes estudos de caso: Odontoclinic, Number One e IE Intercâmbio. As descrições e análises intracasos compreenderam a história das redes de franquias selecionadas desde sua criação, passando pela inserção e maturação do sistema de franquias na estrutura da empresa, até o momento atual de seus negócios.

A dimensão das análises dos casos selecionados tem como alicerce o referencial teórico apresentado nessa dissertação: a teoria da escassez de recursos, a teoria da agência e teoria institucional, FIG 7. A descrição dos dados obtidos será analisada se apoiando nessas teorias que explicam o relacionamento entre franqueadores e franqueados:

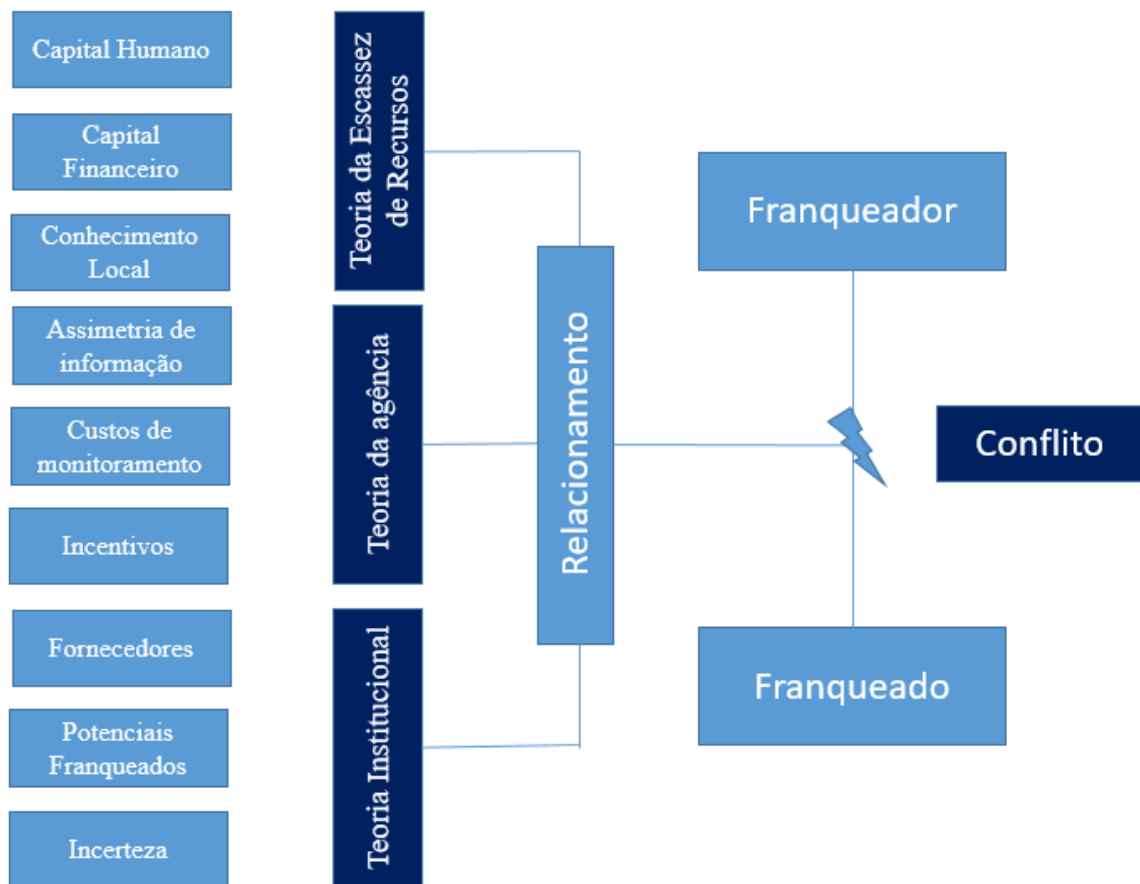


Figura 7. Modelo relacional entre as principais teorias e o conflito

Fonte: Elaborado pelo autor

Na última seção, serão apresentadas as conclusões do estudo, além das contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Caso Number One

O Number One foi fundado em 1972 pelo professor Márcio Mascarenhas, como uma grande inovação em relação à maneira como se ensinava idiomas na época. Para o jovem professor, o aprendizado do inglês deveria ser algo prazeroso, natural, e sem necessidade de tradução. Pouco depois do desenvolvimento e sucesso da escola, Márcio não conseguiu coordenar a demanda por abertura de escolas em diferentes locais. Coordenadores e professores que trabalhavam na escola solicitaram ao fundador para que os deixassem abrir novas unidades e utilizassem da metodologia que ele desenvolveu. Inicialmente a opção pelo crescimento da empresa se deu por meio de concessões e licenças. Somente em 1991, a rede de escolas adotou o modelo de franquias, sendo a primeira empresa mineira a adotar tal forma de expansão. A empresa já conquistou 21 Selos de Qualidade da ABF.

A opção de mudança do sistema de licenciamento para o modelo de franchising foi bem aceito pelos novos franqueados. Segundo a entrevistada “como licenciados ou concessionários faltava a eles uma legislação. Quando veio o *franchising* foi muito bom pois era moderno e novo”. O empreendedor Márcio participou do comitê de ética por muitos anos após a implantação do modelo a fim de consolidar a nova estrutura organizacional da empresa.

Estruturalmente, a franqueadora possui vários departamentos que atendem os franqueados. Assim que fechado o contrato, depois de todos os trâmites legais, incluindo o recebimento da COF (circular de oferta de franquia), o franqueado vai para a unidade matriz da franqueadora e realiza um treinamento de novos franqueados que acontece sempre que é necessário e há abertura de novas unidades. Esse treinamento possui a duração de três dias com o escopo de apresentação da empresa institucionalmente, dos departamentos e dos gerentes de relacionamento e produto. Há uma constatação por parte da franqueadora que durante esse treinamento os franqueados não absorvem muitas questões, mas esse é o primeiro momento de contato dos funcionários da franqueadora e dos novos franqueados.

Após esse treinamento inicial, os novos franqueados são apresentados para dois consultores de implantação. O primeiro é o consultor pedagógico, responsável pela implantação da didática e do método da escola e o outro, um consultor administrativo, responsável pela gestão administrativa e financeira das escolas. Todas as escolas possuem essas duas áreas distintas: a área comercial e de atendimento ao cliente e a área pedagógica.

Quando está assinando o contrato ele tem apoio quanto de aprovação de ponto, o plano inaugural de marketing, a seleção de toda a equipe de gestão e pedagógica. Auxiliamos e aplicamos teste e prova para os professores, capacitação no sistema operacional.

Temos um sistema que faz as matrículas e toda a administração e gerenciamentos dos funcionários e alunos. O sistema também ajuda no fluxo de caixa, DRE, sendo registro de prospect de alunos até relatórios financeiros. Ele tem total apoio do franqueador.

Esses dois consultores de implantação dão total apoio aos novos franqueados durante os primeiros 6 meses da franquia. Após esse período, o franqueado possui livre acesso aos departamentos da franqueadora, estando apto a negociar com absoluta autonomia.

A maior dificuldade dos franqueados durante o processo de instalação e operação inicial é a absorção dos vários processos da rede em todas as áreas. É preciso “captar bem a filosofia Number One”, o que se pode levar tempo:

É um trabalho de muito esforço porque a implantação precisa ter os alicerces instaurados de maneira correta. A gente acredita que é o “x” do negócio. Se ela (implantação) é estruturada, planejada e bem-feita tem tudo para dar certo. Então essa a razão de nosso sucesso, a gente cuida muito bem dessa incubadora (período de 6 meses).

Esse período de consolidação dos processos da empresa é analogicamente classificado internamente na franqueadora como “fases da vida”: infância, adolescência e maturidade. O período da infância seria o citado acima, período de aprendizado inicial, de absorção do “core business” da empresa Number One. A adolescência, o período da rebeldia, período em que o franqueado já possui domínio sobre os processos da rede e intensifica momentos de contestação de estratégias e atitudes da franqueadora. E o período de maturidade, o período em que o franqueado aceita o franqueador com a liderança dentro da empresa, dado sua experiência e conhecimento do negócio e mercado:

Temos franqueados que insistem em ficar na adolescência, na rebeldia, a gente brinca muito com essa situação e mostra a eles. Eles chegam a determinado tempo e absorção de processo que eles acham que sabem tudo e que podem fazer algumas coisas do jeito deles, e nosso trabalho é provar que o jeito que a gente ensina e faz é muito mais rápido e correto pela experiência de 43 anos. Tem aquele franqueado rebelde, mas que com o tempo fala “você teve razão, eu fiz uma curva extremamente desnecessária naquele projeto”.

O suporte da franqueadora após o período de implantação de 6 meses da franquia é composto por uma equipe comercial 4 consultores de / por uma equipe pedagogia de 4 consultores. Esse acompanhamento é constante, por meio de ferramentas e indicadores levantados em visitas presenciais ou suporte virtual e por telefone. Essas equipes visitam obrigatoriamente todas as escolas pelo menos uma vez ao ano, seja por necessidade de uma reciclagem e suporte à franquia ou para fiscalização e controle da mesma. Cada consultor possui uma carteira mista de franqueados desde uma franquia ainda no 2º semestre de implantação quanto franqueados maturados. Após essas visitas e de acordo com o desempenho e atingimento de metas, as unidades são classificadas em *gold*, *silver* e *diamond*.

Os franqueados possuem capacitação realizado na franqueadora a cada 6 meses. Além disso, possuem módulos de ensino à distância, EAD, tanto para a área gerencial (marketing, financeira e de gestão) como para módulos pedagógicos.

Temos algumas coisas em EAD em alguns módulos tanto marketing quanto atendimento. A gente tem desenvolvido essa ferramenta porque estamos presentes em 3 estados, e a distância é onerosa. Temos unidades em Manaus e Cuiabá e tentamos fornecer ensinamentos à distância. Não posso dizer que estamos organizados com a quantidade de módulos grandes, mas é para lá que caminhamos, para a redução de custos.

A principal característica que o franqueador Number One busca no perfil de seu candidato a franqueado é o de valorização na qualidade do ensino. A franquia de sucesso em geral, possui uma mescla de gestão e excelência pedagógica:

Normalmente é muito boa essa parceria, muitas vezes são dois interessados, seja marido e mulher, pai e filho, as vezes amigos que um tenha a administração e o outro da coordenação. Não estou dizendo que valorize que o franqueado seja um coordenador na escola, isso também não é bacana, mas que ele tenha um conhecimento do ensino, como lidar com professores e coordenadores pedagógicos, isso é importante.

O período de contrato entre franqueador e franqueados da rede tem duração de 3 anos. O Number one considera esse período suficiente para reavaliar esse relacionamento, já que no contrato tem um plano detalhado e específico de metas a cumprir. Em geral os contratos são renovados com os franqueados, todavia quando há algum tipo de **conflito** entre as partes podem-se encerrar os contratos de franquia ainda no 3º semestre de funcionamento da franquia:

Em alguns casos por uma razão ou outra, no 6º semestre o franqueado pode não ter conseguido atingir o número do plano de metas... se ele não está com o número adequado é o momento de reavaliar tanto ele como agente se quer continuar no negócio. Em todo momento a gente está com ele nas consultorias de campo, a gente está identificando problemas e falhas... não vai ser no 3º ano que iremos identificar isso. A cada semestre estamos acompanhando quanto conseguiu captar, desistência de aluno, evasão, esse é um acompanhamento constante então daí você está verificando as razões que está levando ele a não cumprir esse plano de metas. Muitas das vezes são compreensíveis.

Após o período de 3 anos, havendo acordo entre as partes, o contrato de franquia é renovado e o franqueado precisa pagar nova taxa de franquia ao franqueador:

As vezes tem um choro, “me isenta e tal” não chega a ser um conflito... na verdade 95% dos casos são renovados os contratos porque a gente vê empenho e as coisas a gente acredita que chegarão lá. É uma questão de tempo. Estamos vivendo um momento difícil para todos nós, e precisa haver muito essa compreensão também.

A franqueadora demonstra real interesse em preservar o bom relacionamento com seus franqueados. A rede possui uma convenção de franqueados que é realizada uma vez por ano no mês de dezembro. Durante o período de três dias, os franqueados trocam experiência entre si e o franqueador apresenta uma retrospectiva do ano que passou e os projetos que serão realizados no próximo ano.

A rede Number One possui um conselho de franqueados que são escolhidos durante essa convenção anual. Todavia a atuação do conselho como forma representativa da rede tem perdido fôlego, abrindo espaço para novas frentes de trabalho, os comitês. Esses comitês são grupos formados entre franqueados e um membro da franqueadora, que são direcionados a assuntos específicos:

Os comitês, como o de marketing, jurídico e de metodologia de aprendizado tem logrado melhores resultados que o conselho de franqueados. O comitê de marketing por exemplo, faz junto com o franqueador o breafing da campanha, mesclando as necessidades do norte, sul e nordeste. A gente faz uma coisa bem diversificada para ter as opiniões de todo mundo.

Durante a visita de fiscalização, as franquias não são avisadas pela franqueadora e é possível que sejam encontradas falhas graves. Segundo a entrevistada, o contrato de franquia protege os dois lados e não é nem um pouco leonino. Existem direitos e deveres do franqueado e é muito claro sobre as responsabilidades:

As vezes nós achamos algum professor que ainda não recebeu treinamento. Isso é uma falta gravíssima. O consultor chega, já possui tudo identificado e o franqueado recebe uma notificação extrajudicial, porque se a gente não cuidar da metodologia da aplicação da metodologia nós estamos perdidos. Acontece, é muito ruim, mas acontece. Tem todo o processo, podendo ter rescisão de contrato. Nunca chegamos nesse extremo mas chegamos a uma conversa em que um franqueado não estava satisfeito e nós também. É melhor encerrarmos o contrato e normalmente foi o franqueado que teve essa falta grave.

A empresa considera que a comunicação é a principal melhoria a ser conquistada pelo franqueador e seus franqueados. Há uma certa resistência e interesse dos franqueados em aceitar novas estratégias e projetos da franqueadora:

Ainda não estamos muito satisfeitos com a comunicação. Muitas vezes colocamos na intranet a veiculação de um processo novo, tem alguns franqueados que não dão bola, não implantam e dão um certo trabalho. Isso é constante, mas é você falando com 130 pessoas. Cada um tem um jeito de gerenciar. Não é fácil, dá trabalho. A gente só acredita que existe uma forma: mostrando trabalho, acompanhando e estreitando o relacionamento.

As tomadas de decisões estratégicas da franqueadora possuem alto grau de sensibilidade no tocante ao gerenciamento de relacionamento com seus franqueados. Em 2011, O Number One passou por uma situação que a direção considera uma “revolução”, que abalou os alicerces de toda a rede. O franqueador decidiu vender o material didático diretamente aos alunos por e-commerce, com pagamento em 6x no cartão de crédito. Os franqueados possuíam um lucro com a venda desse material didático, já que o repasse era a um valor maior. Essa situação não era prevista em contrato, mas o franqueador sabia que era descumprido por quase todos seus franqueados. Além da dificuldade no controle dos preços do material didático para os alunos

da escola, o franqueador possuía uma perda de 20% em seu faturamento por reutilização de material:

Foi realmente difícil junto à rede. Os franqueados ficaram revoltados e foi a primeira ação judicial que envolveu o Number One e suas unidades franqueadas. Teve a participação de 50% da rede. Foi um período bastante turbulento. Nós sabíamos e já tínhamos um estudo financeiro, se a gente perdesse 25% da rede a gente ainda estaria satisfeito com os resultados

Esse conflito foi solucionado por meio de um voto de confiança dado ao franqueador de que a cada semestre ele seria capaz de distribuir os 30 mil kits. Existiu um esforço, uma comunicação da obrigatoriedade de os alunos adquirir o material com ajuda dos franqueados. No início o franqueado não quis contribuir muito para o sucesso desse projeto, mas depois de algum tempo, perceberam a praticidade de não se ter mais estoque e não ter inadimplência do aluno com relação ao material didático. Foi uma grande experiência e foi um momento que o franqueador pode provar um total domínio de situação e planejamento e estratégia:

Não existe mais inadimplência no material e os franqueados tinham essa inadimplência. Pensando tudo isso, nós temos hoje vários franqueados que agradece por termos implantado o e-commerce, mas na época foi realmente difícil, foi o único conflito e te falo que durou 2 anos essa administração diária desse conflito, mas foi com nosso trabalho que conseguimos provar que iria dar certo. Era um projeto irreversível que alguns ainda tentaram e acharam que seria possível o franqueador a voltar atrás e nós não voltamos e não temos hoje nem se fala mais nisso.

Devido à proximidade existente entre o fundador Márcio e alguns de seus franqueados, que participaram da história da rede desde seu início como professores e coordenadores, o papel de liderança do empreendedor foi fundamental. Para tal, a proposta foi de aplicação de parte dos valores recebidos com o material didático em um fundo de marketing institucional para a rede, que não possuía.

Hoje os franqueados reconhecem que todo o benefício que o projeto gerou financeiro está sendo revertido para a rede. Quando eles viram essas coisas acontecendo e realmente o franqueador estava aplicando o resultado do projeto no marketing, todos vibraram.

O Number one não possui fundo de marketing atual com alto grau para investimento. Isso porquê o contrato com as escolas mais antigas não há uma taxa cobrada para um fundo de marketing. Sendo assim, o projeto de investimento no marketing institucional realizado pelo e-commerce é muito importante apesar de não ser um recebimento mensal. As novas escolas já têm uma participação nos royalties. Paga 8% dos royalties e 2% é guardado para o fundo de marketing. Não há inadimplência no pagamento dos royalties.

Quando o franqueado vê que o franqueador investe, que está atualizando os livros, ilustração, implantando sempre uma novidade na parte de tecnologia, nós somos reconhecidos pela rede e mercado por uma rede inovadora. Nós fomos a primeira rede a lançar multimídia em sala de aula. Todo o nosso material, todas as plataformas que

temos, são bastante inovadoras. O franqueado vê todo o reinvestimento e não reclama dos royalties, mesmo porque são abaixo. Muitas redes não cobram royalties mas cobram um material alto com os royalties embutidos.

Para a regulação de metas entre franqueador e franqueado, O Number One utiliza o *Geofusion*, ferramenta de *geomarketing*, e todo o controle das metas é feito pela intranet da empresa. Esse acompanhamento dos números da franquia, dos planos de ação e planos de trabalho realizados em conjunto com o consultor de campo, faz com que o controle sobre as metas possua um comprometimento constante do franqueado:

Dá embasamento em todos os territórios, do potencial do para trabalhar em número de alunos, renda per capita, faixa etária, fala de tudo, concorrência, então a gente tem muita possibilidade de discutir profundamente com o franqueado que tá faltando trabalho, foco pois o potencial existe no território. Quando você mostra o acompanhamento e dados que são claros que o que tá faltando é garimpar mercado ele não tem argumento. O acompanhamento diário é que é importante, não dá para deixar para o final e a gente cobra muito isso.

Os franqueados da rede não competem entre si. Não é permitido que uma franquia abra próximo a outra. O território é delimitado em contrato, sendo obrigatório a distância de no mínimo 2km. A proposta hoje da empresa é estimular o franqueado a abrir uma nova franquia perto de um concorrente:

O que a gente vive hoje, é o trabalho de conscientizar o franqueado mais antigo que possui um território enorme e precisa implantar novo território pois está perdendo para a concorrência. É um trabalho que temos feito nos últimos anos com os franqueados antigos.

A taxa de satisfação dos franqueados com o franqueador é medida anualmente pela rede. Todos os franqueados e departamentos da franqueadora respondem uma pesquisa de satisfação, inclusive o departamento de marketing que é terceirizado. O franqueador acredita que essa pesquisa é essencial não só para a análise da rede como um todo, mas também para a implantação de novos projetos

Temos a reunião que dura dois dias e discutimos tudo que os franqueados levantam das áreas. Muitas das vezes o que eles dizem podem virar um novo projeto para melhorar para o próximo ano. Temos também a convenção, que é uma conversa aberta que a gente também tira alguns projetos de planejamento estratégico e um diário.

6.2 Caso Odontoclinic

A Odontoclinic é uma das maiores redes de clínicas odontológicas do Brasil, com mais de 160 unidades presentes em todo o território nacional. A empresa atua como clínica e plano odontológico particular. A rede atende todas as especialidades de odontologia: implante, próteses, aparelho, clínico geral, fornecendo assim uma solução completa de odontologia para o cliente.

A Odontoclinic foi fundada em 1997 por três sócios, inicialmente montaram uma única clínica na zona norte de São Paulo, com o conceito inicial de ter uma odontologia profissional, onde as áreas administrativa, comercial e clínica fossem completamente estruturadas por profissionais da área. O perfil dos sócios era bem dividido: um dentista que era responsável pela área clínica, um administrador responsável da área administrativa, gestão financeira, contratos e documentação e um último sócio com perfil comercial, que era responsável pela prospecção ativa de pacientes.

Esse modelo deu certo e rapidamente começaram a fazer a expansão própria, primeiramente na região de São Paulo. Em 2002, os sócios possuíam 6 clínicas próprias e perceberam então que esse modelo de expansão orgânica, estava no limite na condição de expandir o negócio: a rede dependia muito deles e necessitava de uma administração presente. Também, muitos amigos, dentistas e funcionários começavam na época a fazer propostas de abertura de representações. Nesse ano de 2002, os sócios optaram por analisar alternativas de expansão, e o modelo escolhido foi a expansão por modelos de franquias. A empresa optou por um trabalho de consultoria com uma grande empresa do mercado de consultorias de franquias. Foi realizado todo o estudo de franquiabilidade e constatado que, apesar de não possuir no mercado redes de clínicas odontológicas, o projeto era possível pelo modelo de franquias.

Diferente de grande parte de redes de franquias, a área de expansão da rede é separada da área de operações da franqueadora e completamente independente. A área de expansão é responsável pela prospecção de novos franqueados e seleção. Assim que selecionado o potencial franqueado, existe um comitê de aprovação que faz uma entrevista pessoal explicando como funciona os processos dentro da empresa, o que o potencial candidato deve ter como expectativa da rede e dos seus direitos e deveres como franqueado. Essa conversa, segundo o entrevistado, é extremamente transparente e essencial para a entrada de qualquer franqueado na rede:

Ele vai para uma entrevista onde não tem ninguém da área de expansão, geralmente eu responsável pela franqueadora, vem um diretor de negócio e diretor de outro assunto para ter uma reunião com esse cara para ver se tudo que deveria ter sido falado, foi falado. Foi falado que ele vai ter que trabalhar para caramba, que o negócio é difícil, que não é pelo dinheiro... a gente tem que jogar limpo porque se não vai dar problema para mim depois que cuido da operação com ele, eu tenho minha meta eu tenho que fazer ele ganhar dinheiro. Se vier um cara que não tem perfil para isso não está com a cabeça com isso a gente prefere nem começar, a gente já começou há um tempo atrás e viu que não dá certo.

O perfil do franqueado ideal exige como característica essencial a dedicação total ao negócio e que esteja presente no dia a dia. Devido ao sucesso inicial do franqueador, de possuir sócios com características distintas, comercial, administrativo e clínico, a empresa possui uma

preferência de buscar um investidor que possua uma mescla dessas três características ou mesmo dois sócios que dividam o tempo dessa forma:

O negócio, mesmo que não seja o investidor principal, mas que tenha alguém com visão de dono, cabeça de dono, no dia a dia do negócio. Nosso negócio não funciona com você por dinheiro e contratar um gerente para tocar. Ele é complexo, envolve serviço, atendimento, precisa dessa atenção. A gente também busca pessoas com o perfil empreendedor e mais comercial, para fazer o negócio andar, se for um cara muito para dentro, muito introvertido vai ter mais dificuldade. A gente também busca um grupo de sócios, como um dentista com formação técnica e um sócio com perfil comercial. Essa dupla é garantia de sucesso não tem erro.

A dificuldade inicial dos franqueados da rede é de possuírem uma clínica com um volume de venda e crescimento consistente. A maior parte dos franqueados possui dificuldade na estruturação do plano de divulgação da empresa, de parcerias comerciais, de montar uma estrutura e equipe forte para que consiga uma vantajosa prospecção de clientes. Na verdade, alguns franqueados que são dentistas, aderem ao sistema de franquias de clínicas por não possuírem competência e informação comercial para alavancar seu negócio próprio:

Muitas vezes acaba tendo um grupo de franqueados que tem um dentista na sociedade ou alguém que viveu essa dificuldade de clientes e buscou na franquia um apoio para isso. A fase inicial é justamente para isso, para ajudar o franqueado a estruturar um plano de divulgação, de parcerias comerciais, de montar estrutura e equipe muito forte para que ele consiga a prospecção de pacientes bacanas. Acho que na maioria dos casos, essa é a maior demanda, por isso nosso gerente de negócios tem uma posição muito comercial.

A empresa possui uma área principal de apoio aos franqueados que se chama área de negócios. A diretoria dessa área possui uma equipe de gerente de negócios, que possuem como função principal o desenvolvimento comercial e administrativo das clínicas. Além disso, esse profissional serve auxilia no contato dos franqueados com os mais diversos departamentos do franqueador, como os departamentos de marketing, financeiro e de sistemas.

Alguns chamam de supervisor de campo, a gente chama de gerente de negócios, que é um cara com uma formação bacana, que possui boa estrutura, tem uma carteira em média de 25-30 clínicas que ficam na gestão dele, e ele é responsável por fazer pela gestão do negócio dessa clínica. É responsável fazer a clínica vender, fazer a clínica faturar e ele conta com uma estrutura da empresa de marketing, sistema, financeira para dar suporte para ele fazer o negócio acontecer.

Nessa área de operações também existem alguns especialistas que apoiam esse gerente a fazer o trabalho, especialistas em gestão clínica, financeira, operações e de sistemas. A função principal desse gerente é de relacionamento daquela clínica com o franqueador, o ponto de contato mais próximo no dia a dia. Ele necessita apenas possuir um perfil comercial e quando precisa aciona os especialistas para apoiá-lo:

Os gerentes têm um perfil mais comercial de negócio. Não são especialistas de gestão financeira e área clínica, mas a gente tem especialistas desse assunto aqui dentro. Se o gerente de negócios viu que aquela clinica tem uma demanda de trabalho específico na

área clínica, de estruturação da área clínica, de contratação de responsável técnico ou problema de qualidade técnica, ele aciona nosso especialista clínico que vai junto com o gerente fazer um trabalho focado naquela clínica. Outro exemplo, se a clínica está com problema de gestão financeira, de inadimplência, de controle de caixa, a gente tem um especialista financeiro que monta um projeto junto com o gerente para cuidar daquele plano específico para aquela clínica. Na parte de sistemas e processos, tem um especialista que vai a campo para arrumar a casa nesse sentido de processo de sistema. Então é um formato que fomos moldando e ajustando nos últimos anos.

As fiscalizações e auditorias junto as franquias não são realizadas pelos gerentes comerciais. Sua função é única e exclusiva de auxílio ao franqueado. A rede Odontoclinic possui uma equipe administrativa-financeira responsável pela cobrança dos royalties, inadimplência e de auditoria supressa de campo.

Não são feitas pelos gerentes comerciais, pois eles são muito amigos e vão fazer de tudo para o franqueado ter sucesso. A gente tem uma equipe separada, administrativo-financeiro que ela é responsável pela cobrança dos royalties e inadimplência e por fazer a auditoria financeira e de estrutura, como se fosse os mausinhos da história, essa equipe faz com que o negócio não vire uma pessoa negativa. A auditoria é surpresa não tem franqueado esperando...

Em 2010 houve um marco importante que segundo o entrevistado caracteriza-se como um “divisor de águas” para a estratégia de crescimento da rede. Na época, a rede possuía cerca de 80 clínicas, os sócios estavam no limite da gestão da rede no formato anteriormente implantado. Optaram novamente por buscar alternativas para profissionalizar e expandir o negócio. Em 2010 um grupo de investidores comprou 51% da empresa e adquiriu o controle da Odontoclinic. Esse grupo entrou com um grande investimento financeiro e toda uma nova equipe para profissionalizar o negócio. A reestruturação se deu em toda as áreas: financeira, operações, sistemas e tecnologia da informação e marketing. A empresa possui hoje em seu corpo diretivo profissionais com maior experiência de mercado:

A gente tá numa fase de alavancar o negócio, expandir a marca, de tornar mais conhecida e de crescer a Odontoclinic. A gente vê que a parte interna, que é arrumar a casa, já foi muito trabalhada nos últimos 5 anos então a equipe está muito bem preparada para uma expansão maior, se a gente tivesse o dobro de clínicas a gente teria uma equipe bem preparada para lidar com isso. Coisa que em 2010 era o contrário já tinha um tamanho de rede que a estrutura não comportava.

O processo de profissionalização de 2010 constituiu uma mudança de cultura na rede, uma padronização no relacionamento do franqueador com os franqueados, de isonomia. Esse processo foi considerado o grande conflito da história da rede:

Nesse processo teve gente que se adequou e teve gente que tiramos da rede sem pensar duas vezes. A gente tirou desses 80 iniciais em 2010, tiramos quase metade das franquias, foi um processo duro porém necessário para construir uma empresa sólida e sustentável a longo prazo. Hoje temos uma rede saudável e sólida, com visão e cultura no que acredita de qualidade, seriedade, trabalho duro.

Desde o começo do processo de expansão pelo método de franquias até o ano de 2010 a Odontoclinic possuía um grande número de franqueados másters por todo o território nacional. Durante o processo de compra realizado pelos investidores em 2010, o modelo de franqueados másters foi analisado como prejudicial para o desenvolvimento do franqueador e da rede, devido ao alto grau de faturamento dos franqueados com royalties e taxas de franquia. O modelo de franqueados másters foi extinto pelo tempo de contrato de franquias e por meio de compra da franquia máster:

Existiram vários másters pelo Brasil... era num modelo de máster muito ruim para a franqueadora onde a máster dividia a receita, mas não dividia os custos, então toda a estrutura de apoio e suporte era feito pela franqueadora e a máster ficava com uma parte dos royalties da taxa de franquia da região. De 2010 para cá, fomos encerrando essas másters uma por uma: algumas foram compradas, outras foram encerradas por tempo de contrato, cada uma teve sua história. Tivemos um trabalho de encerrar. Hoje temos apenas uma máster no Nordeste com volume muito pequeno, então é um negócio hoje quase inexistente na Odontoclinic.

Essa negociação com os franqueados máster, segundo o entrevistado, não foi motivo para um conflito dentro da rede. Isso por que a negociação aconteceu de forma individual com cada um dos franqueados máster. Muitos franqueados másters aceitaram a venda do direito pelo curto prazo de encerramento do contrato vigente:

A questão dos contratos de máster foi conversada com cada um dos franqueados e feita uma negociação sobre o contrato específico. Acabou que nós meio que compramos esse direito de máster. Não foi algo agressivo e impositivo. Claro que em muitos casos eles não queriam vender, mas a gente falou olha a gente quer comprar porque não é bom para nosso negócio e a gente não quer ir daqui três anos quando acabar o contrato de ter um problema, então vamos resolver de forma amigável. Acabou dando tudo certo, não teve nenhum caso de problema ou conflito foi tudo resolvido de forma tranquila.

A renovação dos contratos na rede ocorre em geral, de maneira automática. A empresa, quando possui um conflito recorrente com um determinado franqueado antecipa o encerramento das atividades com a franquia, por acreditar que os problemas atuais dessa franquia podem disseminar para outros franqueados, diminuir o padrão de operação da rede e denegrir a marca da rede no mercado de clínicas odontológicas:

os casos que a gente quer continuar a gente não altera o contrato, simplesmente faz a renovação automática do contrato vigente. Mas a gente teve uma série de casos, da gente querer encerrar com o franqueado seja na renovação ou antecipar isso por algum problema que a gente identificou. Exemplo, em 2010 quando começamos a fazer um trabalho mais profundo de analisar o perfil da rede, e entender a saúde da rede, a gente viu uma série de franqueados que estavam muito abaixo do padrão, padrão mínimo de qualidade de operação. Clínicas que denegriam a marca literalmente, principalmente por questão de qualidade. A gente fez um trabalho de dar uma oportunidade para melhorarem, nós demos treinamento apontando o que deveriam fazer para melhorar e aquelas que não melhoraram a gente descredenciou. Entramos com um processo para encerrar com essas clínicas porque a gente não acredita que aquele formato seja algo sustentável para nosso negócio e contribua para nossa marca.

A rede possui um catálogo de fornecedores obrigatórios para todas as franquias. Esses fornecedores homologados fornecem produtos da área médica e serviços de bancos e administrativos. Segundo o entrevistado, o uso dos fornecedores não se dá pela obrigatoriedade imposta pelo franqueador, mas pela qualidade dos produtos e por terem benefícios negociados:

A gente tem uma espécie de clube de benefícios aos franqueados, com fornecedores homologados desde de produtos da area medica até bancos, até serviços administrativos. Tem uma gama de diferentes fornecedores homologados. Hoje a gente não cobra de forma enfática a compra desses fornecedores, a gente trabalha em ter parcerias muito boas, de forma que ele vai comprar pelos benefícios e não pela obrigatoriedade. No nosso negócio, diferente de um ramo de alimentação, esse impacto de fornecedores é bem menor, porque os produtos que são utilizados pelo dentista, são feitos por empresas grandes, difícil o cara fazer algo com uma qualidade baixa. Não temos problema, nossa preocupação maior é sempre em pessoas.

A cobrança de royalties pelo franqueador é realizado sobre o faturamento da clínica, um percentual de 8% e há uma cobrança de 2% de fundo de promoção. O fundo de promoção é basicamente utilizado para promoção da marca, mídia e call center central que atende a essa mídia. Segundo o entrevistado, os franqueados sempre “querem mais”, mas não há qualquer desacordo com a utilização do fundo de promoção:

o franqueado ele sempre quer mais de mídia, tem aquela turma que quer estar na novela da globo, mas a gente não tem condição, é sempre uma questão de querer sempre mais e isso é o que conseguimos fazer com o que temos. Então é um negócio muito transparente, eles sabem o tamanho do fundo e que a gente otimiza o recurso de forma boa, inclusive a franqueadora contribui para o fundo de promoção alavancar. Nosso fundo tem uma limitação de tamanho, a gente está utilizando recursos da franqueadora para fomentar a promoção da marca. Mas sempre tem essa de querer mais.

Há um conselho de franqueados na rede, que se reúne de 3 em 3 meses para tratativa de diversos assuntos gerais da rede, dentre eles a gestão do fundo de promoção, qual o melhor tipo de contrato e produto a ser investido em determinado momento. O conselho de franqueados é formado por 5 franqueados. A troca é realizada de uma forma que se privilegie a continuidade do trabalho, sendo então escolhidos 3 franqueados para o conselho em um ano e 2 franqueados no ano seguinte. A votação ocorre durante as convenções, momento em que conseguem ter toda a rede presente, e todos são escolhidos pelos franqueados sem interferência ou indicação do franqueador.

A rede promove uma competição entre os franqueados para atingimento das metas definidas pela empresa. As metas são veiculadas a área comercial, técnica e administrativa com premiações mensais e anuais. Os critérios utilizados pela empresa geraram dúvidas em seu início, mas hoje não é reconhecido como um conflito pelo franqueador:

No começo houve um questionamento porque usa esses indicadores e não aqueles, o porquê calcula a meta assim e não assado, mas com o tempo as pessoas foram absorvendo melhor e entendendo porque daquilo e não do outro e hoje todo mundo

aceita muito bem. Ele recebe a meta e corre atrás e sabe que a forma é essa, não tem questionamentos.

A rede não permite a abertura de franquias próximas entre si. Por se tratar de um nicho de mercado específico, redes de clínicas odontológicas, os franqueados possuem dificuldades com grandes concorrentes locais. Entre franqueados, o único tipo de conflito existente foi o de contratação de funcionários ou ex-funcionários das unidades:

Nosso negócio é muito fragmentado, a gente não tem concorrentes então a gente ainda não possui forte como uma empresa que domina o mercado. Há muitos consultórios e clínicas locais. O negócio está mudando: vai migrar para clínicas multidisciplinares e de rede. A gente não tem conflitos diretos entre os franqueados. Só de franqueado contratar ex funcionário de outro franqueado, mas isolado. Questão comercial e de concorrência pois não há tantas clínicas próximas, não atrapalha.

O franqueador possui o interesse em manter uma relação próxima com os franqueados para evitar os possíveis conflitos. Existe em alguns casos não citados na entrevista, situações em que há a necessidade de mediação dos sócios no relacionamento entre franqueador e franqueados. O entrevistado credencia na isonomia como a melhor forma de se manter esse bom relacionamento:

A gente procura ter uma relação próxima com nosso franqueado, muito próxima mesmo. de conflitos grandes, geralmente quando se tem um problema muito grande geralmente entram os sócios e diretores da franqueadora para mediar isso. A gente tem uma relação de parceria e proximidade podendo lidar dos problemas do dia a dia de forma razoável, e a gente também tem um bate muito forte na questão da isonomia, acho que tá claro para todo mundo que a regra do jogo é igual para todo mundo, não dá para fazer uma taxa diferente para você do que fiz para ele, não posso cobrar royalties diferente de um para outro.

A empresa possui uma clínica própria para testes de produtos e serviços, uma espécie de “laboratório” experimental. Obtendo-se êxito durante esse período, esses novos projetos são expandidos para franqueados com maior estrutura e experiência, e somente depois, apresentados para toda rede.

A gente solta primeiro para eles para ter um feedback e depois passando por essa fase, a gente divulga para toda a rede. É um franqueado que sabe que aquilo pode dar errado, mas possuímos uma relação muito boa para fazer esse tipo de teste e lançar um negócio diferente.

A Odontoclinic realiza uma pesquisa própria de satisfação anual com seus franqueados e a pesquisa anual realizada pela ABF como controle de qualidade da rede. Segundo o entrevistado, na prática, essa pesquisa apesar de possuírem indicadores de desempenho, não caracterizam o sentimento real dos franqueados. O franqueador pressupõe que a melhor forma de controle da qualidade e satisfação dos franqueados com a rede é o de abertura de novas franquias por franqueados já existentes:

O que de fato é um indicador de felicidade dos franqueados, são os franqueados novos abrindo novas clínicas. O franqueado tá falando mal, gritando mas tá abrindo clínica, temos em torno de 70-75% dos franqueados tem mais de uma clínica. Esse é o selo de satisfação dos franqueados, temos franqueados com mais de 5 clínicas, 8 10. Nem sempre na mesma região, desde que tenha um sócio em outro local, mas quase sempre na mesma região.

6.3 Caso IE Intercâmbio

A rede de franquias IE Intercâmbio foi fundada em 1998 por dois sócios Patrick Guimarães e Eduardo Abelha. Na época, os amigos estudantes de direito conseguiram a representação de uma organização internacional CCUSA (*Camp Counserlours USA*) para enviar estudantes brasileiros para trabalhar em restaurantes, lojas e estações de esqui nos Estados Unidos. Esse programa de intercâmbio tornou-se popular no Brasil e a empresa já chegou a enviar mais de 20 mil estudantes desde então para o exterior.

O modelo de negócio é educação internacional. A empresa envia cerca de 3 a 4 mil estudantes para mais de 30 países por ano para cursos de idiomas, universidades, pós-graduação, *high school* e programas de trabalho. A empresa possui 40 lojas, sendo 1 loja própria em Vitória-ES e outras 39 franquias pelo Brasil, e uma loja nos Estados Unidos. Até 2004, a empresa não possuía franquias, somente lojas próprias. De acordo com o entrevistado, de 2004 a 2006 a empresa começou um processo rudimentar de franquias, que somente se profissionalizou no ano de 2007:

O modelo de negócios da IE, no que diz respeito a franquias surgiu depois de 8 anos de empresas. No momento tínhamos 3 agências próprias e 6 que não chamávamos de franquia, chamávamos de filiais, abertas por amigos e ex-funcionários e esse modelo acabou sendo formalizado com todo o apoio de empresas especializadas, ABF e tudo mais. E daí para frente, a gente foi entendendo que para se trabalhar uma expansão de rede, precisávamos cuidar de perto, e até hoje é assim.

O entrevistado é um dos sócios da empresa, responsável pela parte de expansão. O setor de expansão da empresa possui 3 funcionários e o entrevistado deixa claro que o processo de expansão da empresa é realizado com bastante serenidade, sem ansiedade para abertura de novas lojas.

Tratamos todos os nossos candidatos a franqueados, como candidatos mesmo, pessoas que vão passar por um processo de seleção que não exatamente vão comprar uma franquia. Isso inclusivamente faz parte de nosso speech de abordagem dos candidatos. Nós realmente nos preocupamos em fazer uma seleção onde o franqueado ele entenda que ele combina com o negócio e que nós também temos a sensação de que ele vai agregar para a nossa rede.

O processo de seleção de uma nova franquia começa com a apresentação pelo setor de expansão, em que funcionários enviam um material sobre como funciona a empresa, como é o mercado de intercâmbio internacional e quais os valores praticados pela empresa. Caso o

candidato possua real interesse, é agendada uma reunião com o diretor Marcelo Albuquerque para que haja uma apresentação mais profunda de números e dados da rede:

É um processo de fazer uma apresentação inicial a qualquer pessoa que quer saber do nosso negócio. Ele recebe uma apresentação inicial e vai percebendo se tem a ver com o negócio ou não e agente da mesma forma... o próximo passo é uma reunião individual, em que você consegue perceber se a pessoas tem condição financeira, tem o perfil e aptidão pro negócio.... às vezes só tem uma coisa e não tem a outra, se vai ter um sócio ou não vai ter um sócio... não é tão difícil de verificar se a pessoa tem o perfil... também não trabalhamos com volume de receber 100 franqueados e ver quanto ele tem de dinheiro e vai vender uma franquia para ele. O nosso perfil é de selecionar o franqueado.

Durante o processo inicial, que pode variar de 1 mês a 6 meses, o candidato a franquia recebe a COF e pré-contrato. Todo o processo transcorre de maneira prática e simples. O franqueador dá o suporte de assessoria do ponto comercial, reformas e todo o apoio inicial para “burocraciais” iniciais da abertura de uma empresa, como a criação de um CNPJ:

Então no final das contas, quando a gente parte para uma assinatura de uma COF ou pré-contrato, nós já estamos inclinados a dar continuidade no negócio... Muitas vezes na assinatura de COF e pré-contrato, isso em geral avança muito bem. Recebe a COF, depois de 10 dias o pré-contrato. Depois de assinado o franqueado inicia o processo de seleção do ponto comercial. A gente vai lá, aprova o ponto comercial... em paralelo vai vendo a questão do CNPJ para ser assinado o contrato. Também precisa coordenar as reformas do imóvel tudo isso com o acompanhamento nosso. Não há dificuldade.

O entrevistado aponta diversas dificuldades encontradas pelo franqueado durante a abertura de sua franquia: escolha de um ponto comercial e sua reforma, registro da empresa e principalmente, a absorção de todos os processos internos da empresa. O franqueado leva de 2 a 6 meses para assimilar o negócio e “fazer o negócio acontecer”. Para que não haja uma frustração do franqueado nos primeiros meses, Marcelo considera essencial que já na primeira reunião, antes mesmo da assinatura da COF, o franqueado seja alertado desse período de aprendizado:

Sempre é um desafio a escolha de um ponto comercial com os franqueados no começo. A maior dificuldade que o franqueado possui vai desde a burocracia de abrir uma empresa, lidar com uma obra ou as questões relacionada a um imóvel. Outra dificuldade é treinar os produtos, comercialmente falando... treinar a parte financeira pois existe um operacional que precisa ser respeitado... entender que precisa existir um alinhamento com outros franqueados e o *head office*. é muita informação em pouco tempo. Nós já fizemos variados tipos de treinamento e chegamos a conclusão de que é uma questão de tempo. O franqueado vai levar de 2 a 6 meses para assimilar o negócio e fazer o negócio acontecer. Isso é uma coisa que a gente deixa muito claro desde a primeira reunião, na COF nos treinamentos, de lidar com essa dificuldade de conciliar tanta informação ao mesmo tempo.

O entrevistado destacou durante toda a entrevista que o processo anterior a assinatura da COF é o momento mais importante do relacionamento, pois as expectativas são diminuídas e a realidade é apresentada de forma clara e transparente. Isso faz com que os candidatos a franqueados não contestem o contrato de franquia como também a renovação dos contratos.

Nossa COF é basicamente o que nós falamos de forma muito clara na conversa inicial e apresentação inicial com o franqueado. São poucos os casos que nós temos um tipo de questionamento de nossa COF. Eu diria que uma das poucas coisas que eu já questionarem é o prazo do contato que nós colocamos de 5 anos, e isso às vezes é questionado. Outra coisa é que como na COF vai a minuta do contrato, eles perguntam se realmente é obrigatório que o franqueado operador tenha 75% das cotas. Em ambos os casos nós conseguimos flexibilizar, tanto no tempo do contrato como na participação das cotas. a nossa renovação de contrato é tratada como algo que se a parceria está boa para ambos, nosso processo de renovação é bastante flexível.

O agenciamento de um intercâmbio no exterior é o serviço oferecido pela empresa. Esse serviço é considerado uma consultoria para quem pretende investir na educação internacional, seja estudando ou trabalhando em um outro país. Sendo assim, o serviço oferecido está baseado em um relacionamento que desenvolvido com escolas, universidades e organizações fora do Brasil. É obrigatório que os franqueados utilizem os fornecedores internacionais da rede, já os fornecedores nacionais possuem uma maior flexibilização de uso:

A nossa base de ganho são os fornecedores, nós intermediamos a consultoria de educação internacional através das agências com os fornecedores internacionais, obviamente por isso é obrigatório trabalhar com esses fornecedores. Fornecedores adicionais, prestadores de serviços aqui no Brasil, há os que são obrigatórios, que são exigidos e aqueles que eu diria que há uma flexibilidade.

O franqueador procede de uma maneira branda em sua conscientização sobre o trabalho com outros fornecedores, assim como sobre qualquer procedimento adotado pela rede. Não há um código de ética, o que há é de fato uma cultura de trabalhar em rede, de respeito entre as partes, e principalmente, de respeito à marca. Não são realizadas vistorias, não há infrações pré-definidas, nem multa. O nosso processo de entender que a franquia está fora do padrão, vai muito mais em remediar quando uma informação é perdida em uma situação específica. Esse tipo de situação é muito raro, não compensando fazer as vistorias segundo o entrevistado.

O suporte regional oferecido pelo franqueador já foi alvo de diversas tentativas de trabalho. Há pouco menos de 2 meses da realização da entrevista, a rede iniciou um modelo de franqueado máster, portanto não consegue dimensionar a eficácia de tal ação. A franqueadora, no entanto, fornece treinamentos presenciais e virtuais para seus franqueados. Em sua grande maioria são virtuais pela dificuldade de deslocamento, pela rapidez e facilidade de interação entre os funcionários das franquias e funcionários do *head office*. Todavia anualmente a empresa realiza um *workshop* cuja presença dos franqueados e funcionários são obrigatórias. Nesse evento, a franqueadora promove um encontro entre os funcionários da rede e os potenciais fornecedores nacionais e internacionais.

Mediante a qualquer tipo de conflito, caso chegue ao ponto dessa conscientização não ser suficiente, há uma reunião individual entre a diretoria da rede e o franqueado. Os próximos

passos punitivos seriam uma aplicação de advertência extrajudicial e perda do contrato de franquia:

Há uma reunião individual um pouco mais dura e se ainda assim não funcionar, advertência. Aí vamos para uma questão jurídica, que poucas vezes precisamos utilizar. A advertência é um telegrama, avisando que houve um descumprimento de algo que já havia sendo falado que estava sendo descumprido. Depois de 3 advertências nós contratualmente estamos respaldados para desligar os franqueados.

A IE Intercâmbio realiza uma cobrança de taxa de franquia para cobrir os custos de instalação da franquia, de utilização do sistema da rede, realização de projeto arquitetônico, visita e aprovação de ponto comercial, e de uma viagem para o exterior:

Nós cobramos uma taxa de franquia, no início não de venda como alguns franqueados o fazem. As taxas iniciais servem para ativação da franquia. O valor é de 29 mil reais, parcelado em 10x. Basicamente essa taxa vai cobrir os custos de ativação do sistema, alguns gastos envolvidos com sistema, o projeto arquitetônico da agência... visita de aprovação e até mesmo uma viagem eu o franqueado faz quando ele começa tendo em vista que o nosso produto são intercâmbios, então o franqueado vai para uma determinada cidade ou país para adquirir *know-how*

O franqueador cobra seus royalties de forma variada: o franqueado só paga royalties quando realiza a venda de um produto ou serviço. Portanto, não há uma cobrança de royalties fixos pelo franqueador, somente a cobrança fixa da taxa de publicidade e propaganda. De acordo com o entrevistado, a cobrança dessas taxas pelo franqueador não gera conflito entre as partes devido a duas razões: os valores dos royalties são pré-definidos em contrato e a tomada de decisão quanto ao uso da verba de publicidade possui o envolvimento de um comitê de marketing formado por 5 franqueados:

Taxa de propaganda é cobrada um valor que nós chamamos de taxa de marketing, que possui uma intenção de fazer principalmente rede social... já tivemos propagandas em nível nacional como o multishow, de uma forma mais institucional do que comercial... mas não proibindo que seja comercial muitas vezes.... Não há conflito entre as taxas, chegamos a um momento que quase ocorreram os conflitos, mas cada vez mais os franqueados são envolvidos na tomada de decisão. Nós temos um comitê de marketing que opina bastante em como será utilizado o fundo de marketing e com isso não há conflitos.

As metas são atribuídas de acordo com o potencial do mercado, tempo e histórico do volume de vendas da unidade franqueada. O franqueador possui dificuldade na elaboração da meta, pois considera o seu negócio bastante frágil às perspectivas econômicas e políticas do Brasil. Todos os produtos e serviços oferecidos pela rede de franquias possui conversão a uma moeda estrangeira:

A meta vai muito do que é bom ao franqueado. Ela hoje é mais importante para o franqueado e sua equipe do que como o franqueador, apesar de que para nós é muito importante termos um volume considerável de vendas. Mas por experiência, as próprias metas até hoje aplicamos não foram consideradas com exatidão por todas as condições econômicas que o país passa. Então não adianta ficar cobrando resultados do que você precisa e acha justo se o mercado não responde.

A cada 6 meses a franqueadora realiza uma reunião com todos os franqueados. Nessa reunião, apresenta-se um histórico da empresa e do mercado dos últimos meses e procura-se avaliar como está o sentimento deles em relação à rede. A rede já possuiu durante quase 7 anos um conselho de franqueados. Entretanto considera que os comitês têm funcionado de forma mais prática e eficaz, induzindo a todos os franqueados a participarem das decisões estratégicas da rede

Nós damos muita abertura para o que franqueado possam conversar conosco, com qualquer pessoa da matriz. A mudança ela não acontece da noite para o dia, então não é tão simples quanto parece, mas os franqueados participam bastante por esses canais... Ele não funcionou muito bem, por uma questão talvez de ser difícil conciliar o tempo dos franqueados com as pessoas do *head office* e depois entendemos que os comitês funcionavam melhor pois eram pautados em assuntos específicos como marketing, recursos humanos, produtos, comercial... e esse comitês vem funcionando...

A concorrência entre franquias da própria rede está bem definida entre os franqueados locais e franqueador. De acordo com Marcelo, o assunto foi polêmico durante algum tempo e a solução encontrada pela rede foi a de envolver o cliente na escolha da franquia o qual realizará a venda:

Em um mercado como São Paulo que possui 6 agências, cada uma em um bairro, onde as vezes o cliente mora em um bairro de uma franquia e trabalha no bairro de outra, a regra é clara, o cliente escolhe a agência, ficando mais fácil... não há como privilegiar ninguém, quem escolhe é o cliente. Se ele for a duas agencias, ele recebe uma ligação da nossa área de qualidade para perguntar qual das agencias prefere ser atendido e mais uma vez a decisão é dele.

É válido ressaltar que o entrevistado procurou responder as perguntas da entrevista de forma bastante direta e sucinta. Entretanto, após a última pergunta sobre a satisfação dos franqueados com relação à rede, o franqueador descreveu possuiu um momento de desabafo com relação ao tema de conflito:

O relacionamento com o franqueado está sempre sujeito a uma divergência. A palavra conflito é muito forte. O que houve amadurecimento foi em saber lidar com certa naturalidade no que diz respeito as divergências, principalmente no que mexe no bolso do franqueado. Em todos os momentos em que o mercado está respondendo mal, o franqueado entende que faltava alguma coisa por parte do franqueador e isso gera alguns momentos desgastantes. **Os franqueados conversam entre si e chegaram a conclusões de que os negócios estavam ruim não só pelas dificuldades do mercado e sim por uma postura do franqueador.** E aí é cômodo imaginar que a culpa é sempre do outro, não há problemas de gestão e algo diferente que o franqueado possa fazer para melhorar. A culpa é do franqueador. Então depois de muito tempo, a rede entendeu que situações de crise não são só culpa do franqueador, e que ele como franqueado deve contribuir para as coisas melhorarem. **Ações de sensacionalismo não ajudam em nada e não provocam mudança.** O que provoca mudança mesmo é a união! De ambos pensarem em soluções para lidar com as dificuldades do mercado, ou dificuldades do franqueado... eles mesmo chegam a essas conclusões e nós mesmo vamos compartilhando as experiências do que houve com um franqueado ou outro...

6.4 Relação dos casos com a Teoria da Escassez de Recursos

Nessa sessão apresentaremos a relação entre a teoria da escassez de recursos com casos apresentados das empresas Odontoclinic Number One e IE Intercâmbio.

A teoria da escassez de recursos assume a necessidade da economia de escala como um importante determinante para a sobrevivência das firmas. Apesar do crescimento por meio de unidades próprias serem mais rentáveis às firmas, o sistema de franquias já é um início para que a empresa consiga o mínimo de eficiência de escala (SHANE, 1996).

De acordo com Mahoney (2005) e Thompson (1994), as firmas por possuírem uma restrição a recursos - financeiros, humanos e conhecimento local – optam pelo sistema de franquias como uma solução para suprir essa necessidade.

6.4.1 Restrição do capital humano e os casos apresentados

De acordo com Shane (1996), por meio do sistema de franquias, pequenas empresas podem superar a falta de expertise gerencial atraindo um número maior de gerentes qualificados, os franqueados.

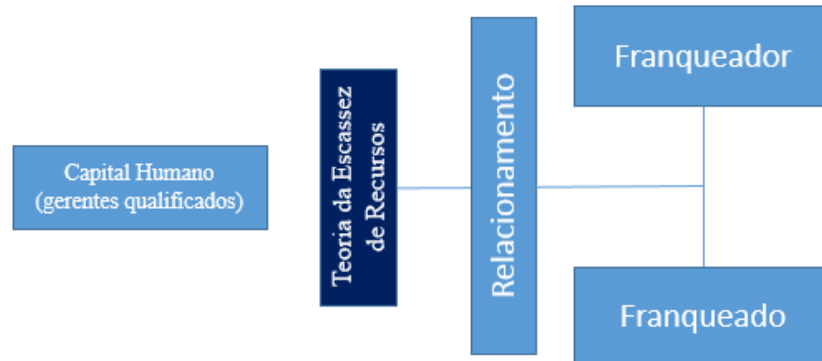


Figura 8. Restrição de capital humano e os casos apresentados

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa Odontoclinic durante os primeiros anos de expansão, apresentou essa necessidade de contratação e apoio de gerentes qualificados para suprir a dificuldade de crescimento estrutural e organizacional da empresa. O limite de expansão da empresa foi o de 6 clínicas próprias, período pelo qual os três sócios ainda conseguiam manter esse nível organizacional e estrutural da empresa. Ressalta-se a importância de contratação de franqueados que possuíssem perfil como o dos sócios proprietários fundadores: um sócio comercial, um sócio dentista (com

conhecimento do produto) e um sócio com conhecimentos administrativos e financeiros. Portanto, o plano de expansão e franqueamento para novos candidatos a franquias se deu por um espelhamento e caracterização da empresa até então gerida pelos sócios e por sua necessidade interna de expansão.

A empresa Number One, todavia, apresentou uma necessidade inversa do caso Odontoclinic com relação a restrição do recurso de capital humano. Durante o processo de expansão de suas escolas, Márcio já possuía uma grande quantidade de “gerentes qualificados” para desempenhar tal função: seus coordenadores de unidade e professores. A demanda por abertura de novas unidades se deu pela intenção de “divisão do bolo” dos funcionários com o fundador. Márcio vislumbrou a possibilidade de aumentar o número de lojas devido não só a necessidade da empresa, mas da facilidade de suas novas escolas já possuírem gerentes qualificados dentro de sua unidade.

A rede de franquias IE Intercâmbio apresentou uma necessidade semelhante ao Number One. A empresa possuía em seu corpo diretivo, funcionários capacitados e entendedores do negócio que aspiravam uma oportunidade de abertura do negócio.

A diferença dessa entre os dois casos estudados está na força propulsora de expansão que se deu pelo capital humano: uma necessidade interna com captação externa (caso Odontoclinic) e uma necessidade interna com captação interna (caso Number One e IE Intercâmbio). Essa caracterização pode ser uma base para explicação de explicação do desgaste no relacionamento entre franqueados e franqueador e dos conflitos recorrentes desse relacionamento.

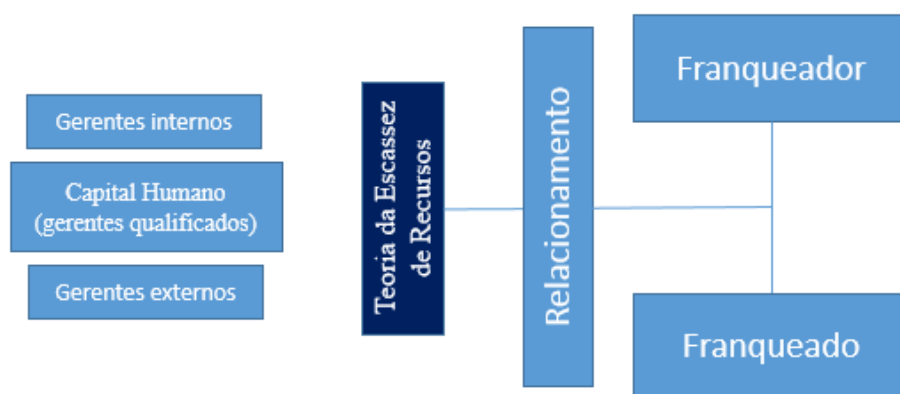


Figura 9. Forças propulsoras de expansão pelo capital humano

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4.2 Restrição do capital financeiro e os casos apresentados

Micro e pequenas empresas utilizam o sistema de franquias como propulsão de sua expansão para atingimento do maior nível possível de economias de escala (OXENFELDT e KELLY, 1969). O crescimento de uma firma pela utilização do capital de um franqueado e seu conhecimento local, poderá ocorrer de forma mais prática e intensa se comparado à utilização de fundos de capital para construir filiais, que conta ainda com a necessidade de contratar e treinar um escopo gerencial (NORTON, 1995). Se o franqueado possuir uma competitiva fonte de capital, então as firmas podem crescer mais rapidamente usando o sistema de franquias, já que a absorção dos custos de capital será realizada pelo franqueado e não pelo franqueador.

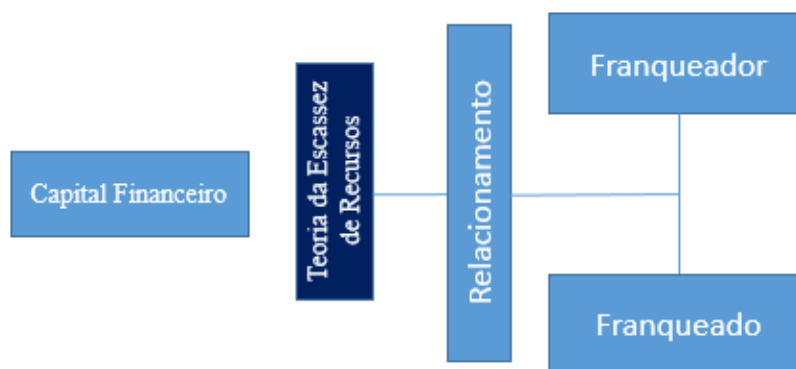


Figura 10. Restrição de capital financeiro e os casos apresentados

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de ser amplamente caracterizado pela literatura nacional e internacional sobre o tema de franquias, a restrição de capital financeiro para expansão da rede não foi citada pelos entrevistados. No entanto, a empresa Odontoclinic possuiu no ano de 2010 um processo de compra por um grupo de investidores externos. Esse processo de compra refletiu na venda de algumas unidades próprias e na profissionalização do sistema de franquias adotado até então, como também na compra de algumas licenças de franqueados másters.

Os franqueadores da IE Intercâmbio, possuíram durante 15 anos de rede, 3 unidades próprias. A opção pela venda de 2 unidades se deu pela dificuldade de gerenciamento da rede e não por uma restrição financeira da firma.

A opção de abertura de unidades franqueadas mesmo após o acúmulo de capital e economias de escala das empresas estudadas comprova o argumento levantado por Gillis e Castriogiovanni (2012), de que a teoria de escassez de recursos financeiros se sustenta apenas na gênese da

adoção do sistema de franquias, não se sustentando após a empresa atingir um nível de maturidade como rede (DANT, 2003).

6.4.3 Restrição do conhecimento local e os casos apresentados

A restrição do conhecimento do mercado local por parte do franqueador é uma das restrições de recursos apresentadas pela teoria da escassez de recurso. Segundo Minkler (1990), a única forma de detenção do conhecimento do mercado local se daria por um contato com a empresa franqueadora e um franqueado local, conhecedor de seu mercado.

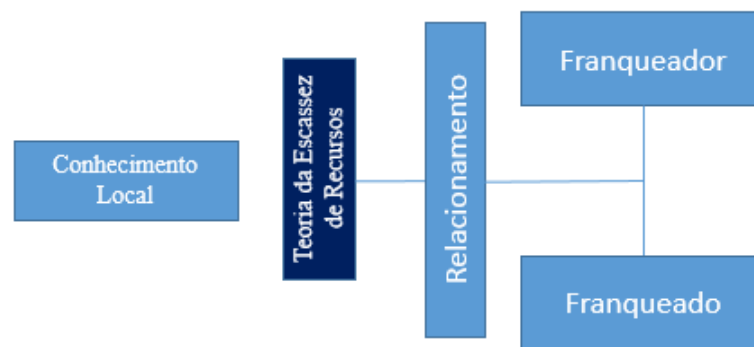


Figura 11. Restrição do conhecimento local e os casos apresentados

Fonte: Elaborado pelo autor

Os casos apresentados não caracterizam a adoção pelo sistema de franquias somente devido à falta de conhecimento do franqueador pelo mercado local. Isso porquê, as duas empresas estudadas possuíram um crescimento inicial ao redor de suas primeiras unidades.

Todavia, no processo de gestão da rede, os franqueados entendem as dificuldades encontradas devido às diferenças de mercado e culturais entre suas unidades. Para que haja uma satisfação de representatividade e direcionamento amplo para todas as unidades franqueadas, as redes Odontoclinic, Number One e IE Intercâmbio possuem em seu conselho de franqueados e comitês representantes de diferentes regiões. A adoção de novos projetos, campanhas de marketing e produto são amplamente discutidas com representantes de diferentes conhecimentos locais.

Destaca-se assim, a diferenciação pela literatura estudada que credita no conhecimento local uma das fontes para adoção dos modelos de franquias. As estudadas consideram o conhecimento local como necessário para sustentabilidade do relacionamento entre franqueadores e franqueados e adequação das estratégias

6.5 Relação dos casos com a Teoria da Agência

Nessa sessão apresentaremos a relação entre a Teoria da Agência com casos apresentados das empresas Odontoclinic, IE Intercâmbio e Number One.

Conforme amplamente explanado em nosso referencial teórico, por meio do contrato de franquia há um estabelecimento da relação principal (franqueador) e agente (franqueado). Esse contrato celebra um compartilhamento dos riscos do negócio e risco moral para ambas as partes envolvidas e se configura como uma relação empresarial. Todavia, o risco envolvido nesta relação é menor devido ao comprometimento do franqueado se comparado a um gerente de filial (LAFONTAINE, 1992; KLEIN, 1995).

6.5.1 Assimetria de informação e os casos apresentados

A Teoria da Agência pressupõe a existência de conflitos de interesse em qualquer relação de cooperação entre um principal e o agente, já que ambas as partes desejam maximizar os seus próprios benefícios. Essa ligação está regida por um contrato que especifica os direitos e responsabilidades tanto do principal quanto do agente. (JENSEN e MECKELING, 1976; EISENHARDT, 1989). Todavia, esse tipo de relacionamento pode estar carregado de problemas relacionados à fraude, informação escassa (assimétrica) e racionalidade limitada, que são originados das diferenças nas preferências de ambas as partes, na incerteza e na informação disponível.

As três redes de franquias estudadas, durante o período de seleção de seus franqueados, realizam reuniões antes da assinatura do contrato de franquia, onde todos os direitos e deveres dos franqueados são explicitados. Em alguns casos a empresa recusa um franqueado inicialmente potencial, por acreditar que as expectativas estão aquém do que o franqueamento retornará ao investidor. Os entrevistados acreditam que um dos problemas de assimetria de informação no relacionamento diário entre franqueador e franqueado se deve a uma informação passada erroneamente durante a assinatura do contrato ou mesmo a uma expectativa não diminuída por parte do franqueador no começo dessa relação.

O treinamento inicial realizado pelo franqueador é um importante instrumento para suporte ao franqueado no começo de sua jornada como empresário da rede. Porém, segundo os entrevistados, grande parte do aprendizado está no dia a dia dos primeiros meses de funcionamento dessa nova franquia. Somente com “um tempo” é que os franqueados poderão absorver todos os processos da rede.

O Number One caracteriza os primeiros 6 meses desde a abertura da nova unidade franqueada como período de “incubação”. Durante esse período, os novos franqueados são apresentados para dois consultores de implantação. O primeiro é o consultor pedagógico, responsável pela implantação da didática e do método da escola e o outro, um consultor administrativo, responsável pela gestão administrativa e financeira das escolas.

A Odontoclinic possui um apoio aos franqueados que se chama área de negócios. A diretoria dessa área possui uma equipe de gerente de negócios, que tem como função principal o desenvolvimento comercial e administrativo das clínicas. Além disso, esse profissional serve, auxilia no contato dos franqueados com os mais diversos departamentos do franqueador, como os departamentos de marketing, financeiro e de sistemas.

A IE Intercâmbio considera que o trabalho realizado *a priori* da assinatura da COF e do pré-contrato tem papel fundamental na expectativa do franqueado ao estabelecer seu negócio. A empresa acredita que mesmo com um trabalho

Apesar das abordagens teóricas da Teoria da agência apresentarem a adoção do modelo de franquias como fórmula de diminuição da assimetria de informação no relacionamento dos acionistas e seus gerentes locais, os casos apresentados contradizem tal afirmação. A assimetria de informação existente na relação principal-agente é um motivo de preocupação nas redes de franquias estudadas.

De acordo com os entrevistados, os franqueados em geral tendem a possuir uma expectativa muito alta com relação ao desenvolvimento da rede perante as redes concorrentes, das negociações da rede com os fornecedores, do uso da verba de marketing e publicidade e principalmente o retorno do investimento de seus negócios. Isso representa uma real assimetria de informação entre as partes e um sério risco à rede de franquias como um todo.

Dessa forma, as redes buscam um meio para resolução rápida e eficaz para resolução desse possível conflito. Os casos apresentados recorrem a duas formas de tratativas. A primeira seria de atuação preventiva desde a assinatura do contrato, com explicações e diminuição de expectativas de seu potencial franqueado. A segunda, por meio de um suporte próximo oferecido aos franqueados no dia a dia do negócio.

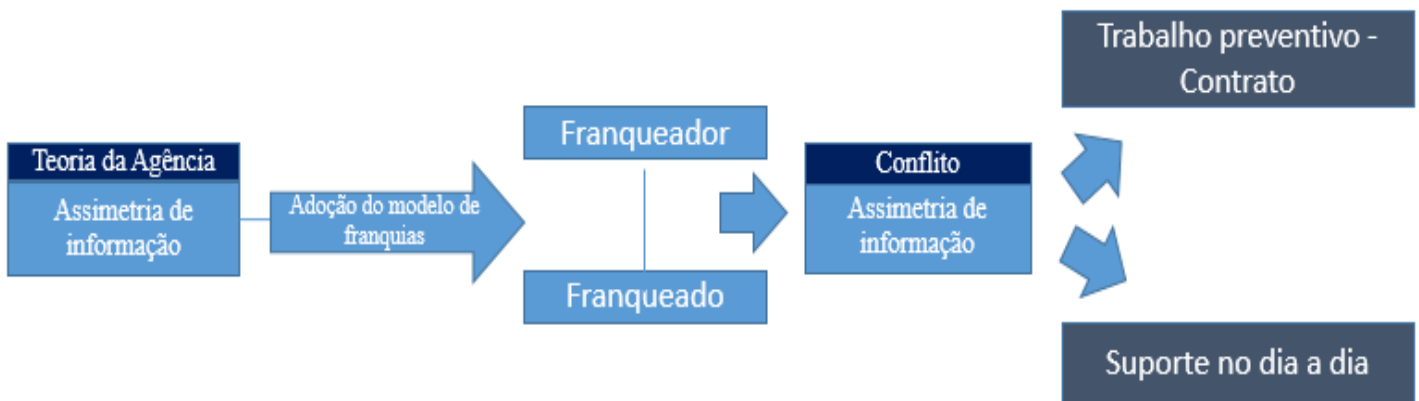


Figura 12. Assimetria de informação na relação franqueador-franqueado

Fonte: Elaborado pelo autor

6.5.2 Custos de Monitoramento e os casos apresentados.

A escolha pelo sistema de franquias é uma escolha sensata, já que através de um crescimento orgânico a firma iria ter custos elevados na escolha de seus gerentes, que nem sempre estariam motivados e comprometidos com a rede como um franqueado, que possui um status de empresário (NORTON, 1988). De acordo com Combs e Ketchen (2003), o sistema de franquias reduz a necessidade de monitoramento dos gerentes de unidades locais, já que há um investimento do franqueado em seu próprio negócio ao estabelecer o capital inicial e ao fazer o pagamento das taxas de franquias.

O argumento dos custos de monitoramento para com o argumento para adesão das redes para o sistema de franquias não foi abordado pelos entrevistados. Todavia, tanto a rede Odontoclinic quanto a rede de franquias Number One idiomas durante suas entrevistas transpareceram uma dificuldade com relação ao monitoramento de suas unidades franqueadas.

A Odontoclinic realiza fiscalizações e auditorias junto às franquias que não são realizadas pelos gerentes comerciais. Sua função é única e exclusiva de auxílio ao franqueado. A rede Odontoclinic possui uma equipe administrativa-financeira responsável pela cobrança dos royalties, inadimplência e de auditoria supressa de campo.

De acordo com a empresa Number One, muitos franqueados passam pela fase da “adolescência”, um período caracterizado como da “**rebeldia**, período de contestação de estratégias e atitudes da franqueadora”. A empresa realiza visitas de campo, que possuem não

só o intuito de suporte a seu franqueado, como também o de fiscalização do padrão estabelecido pela marca em contrato.

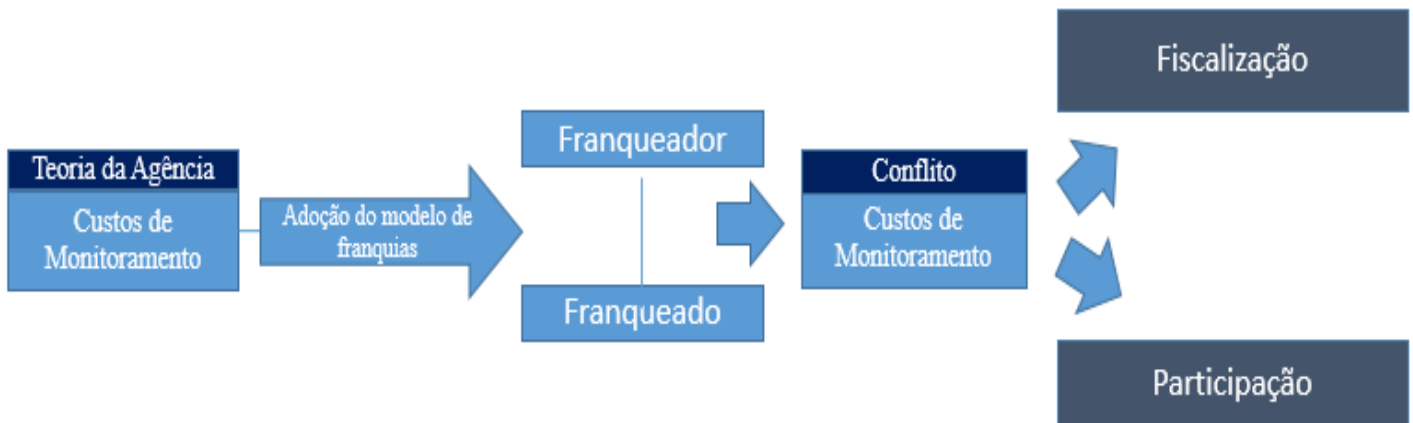


Figura 13. Custos de Monitoramento na relação franqueador-franqueado

Fonte: Elaborado pelo autor

A rede de franquias IE Intercâmbio não apresentou essa dificuldade das outras redes com relação aos custos de monitoramento, haja vista que a empresa não realiza uma fiscalização perante seus franqueados. O franqueador atua de forma coercitiva somente quando constatado um grave erro de padronização de suas franquias.

Os conflitos responsáveis pelos dos custos de agência, em específico ao custo de monitoramento foram identificados como: falta de padronização, fiscalização quanto a oportunismo e auditoria financeira das franquias. As soluções encontradas pelas empresas como forma de resolução desse conflito se dão por medidas coercitivas, fiscalização, e medidas preventivas, aproximação dos franqueados nas decisões estratégicas da rede.

De acordo com os entrevistados, a partir do momento em que o franqueado participa das atividades e ações estratégicas promovidas pelo franqueador, ele se transforma em uma figura participativa e promove a disseminação de boas práticas e ações dentro da rede de franquias. Essa participação se dá pela representatividade dos franqueados nos conselhos de franqueados, ou mesmo em comitês estratégicos das redes, como de marketing, comercial, recursos humanos e de novos projetos.

6.5.3 Incentivos e os casos apresentados

De acordo com a Teoria da Agência, o principal pode limitar as divergências em relação aos seus interesses tanto por meio do estabelecimento de incentivos apropriados, para que o agente

atue de modo a otimizar os seus benefícios nos contratos que realizam (JENSEN e MECKLING, 1976).

A utilização de incentivos como uma ferramenta de interesse dos franqueados para adoção do sistema de franquias não foi identificado durante as entrevistas. Também, não há qualquer argumento sobre utilização de incentivos no dia a dia da franquia como medida de controle do franqueador nos casos estudados.

6.6. Relação dos casos com a Teoria Institucional

A Teoria Institucional caracteriza que o processo de decisão das empresas é influenciado por pressões isomórficas vindas do meio ambiente (DiMAGGIO e POWELL, 1983). De acordo com Barthelémy (2011), a imitação é preferencial se ocorrer quando gerentes ou empresas enfrentam situações com soluções ambíguas e incertas.

As três redes de franquias entrevistadas não compartilham dessa caracterização. O Number One teve seu processo de franquias iniciado no começo da década de 1990, quando poucas redes de franquias de idiomas utilizavam do modelo ou mesmo estavam presentes na região metropolitana de Belo Horizonte com capilaridade. A rede franquias Odontoclinic, conforme o depoimento do entrevistado, participa de um nicho de mercado restrito, o de redes de clínicas odontológicas, onde a maior parte das empresas são clínicas locais, sendo mínima a presença de empresas que se caracterizam como redes. A rede de franquias IE Intercâmbio, apesar de possuir diversos concorrentes que adotam o modelo de franquias como modelo de negócios, não considerou em seu discurso essa questão como preponderante.

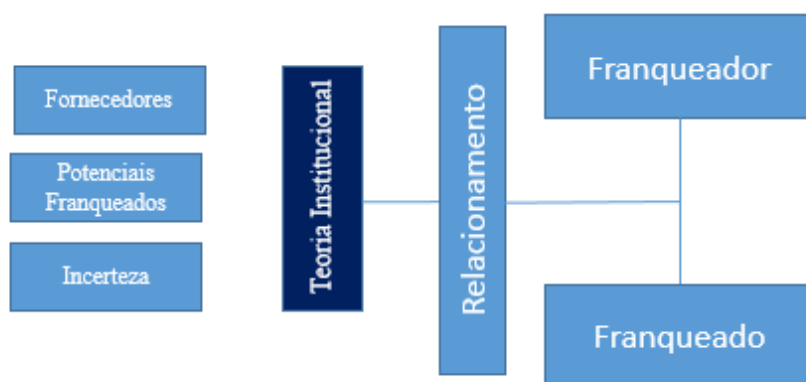


Figura 14. Teoria Institucional e os casos apresentados

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Combs et al (2004) as redes de franquias estão mais propensas a possuir legitimidade sobre potenciais fornecedores de recursos como bancos e a potenciais franqueados

devido a proporção de unidades franqueadas que possuem se comparado a outras redes de franquias do mesmo setor. A expansão das empresas pelo sistema de franquias, pode ser considerada como aceita por influências mercadológicas ou necessárias para transparecer como legítimas para fornecedores potências, dado a incerteza sobre como o mercado se comportará. (COMBS et al, 2004; BARTHELÉMY, 2011).

Esse argumento não foi considerado pelos entrevistados como necessário motivo para adoção ao modelo de franquias. Todavia, o alto número de unidades gera um maior poder de barganha das redes com seus fornecedores. O Number One possui um atendimento exclusivo dentro de uma renomada gráfica da região metropolitana de Belo Horizonte. Já a rede de franquias Odontoclinic possui um clube de vantagens com seus fornecedores. Esses exemplos caracterizam uma vantagem competitiva frente a outros concorrentes que não adotam o sistema de franquias. A rede de franquias IE Intercâmbio considera essencial a barganha com os fornecedores a por meio de um grande volume de vendas obtido, e não somente um maior número de unidades franqueadas.

6.7. Oportunismo: *Free Riding* e os casos apresentados

A rede franquias Number One passou pelo ano de 2011 por um processo de reformulação de que se caracterizou pelo maior conflito de sua rede, consequência de uma ação de *Free riding*. De acordo com Barthelemy (2011), o *free riding* caracteriza uma ação em que há uma preocupação do franqueador no longo prazo com a credibilidade de marca e dos ganhos de lucratividade, enquanto o franqueado muitas das vezes analisa que ações de curto prazo poderão ser mais vantajosas, sem consideração de que tal ação afete diretamente a credibilidade de toda a rede.

Até o ano de 2011, a venda do material didático na rede Number One era realizada pelo franqueado se caracterizando por vendas diretas na própria loja sem o controle do franqueador. Com isso, era comum o mercado paralelo de livros usados entre os alunos, sendo não muito raro a intermediação do franqueado. Também, o franqueado realizava a venda dos livros sem qualquer referência de preço, aumentando o valor do material didático para uma maior rentabilidade. Essa situação não era prevista em contrato, mas o franqueador sabia que era descumprido por quase todos seus franqueados. Além da dificuldade no controle dos preços do material didático para os alunos da escola, o franqueador possuía uma perda de 20% em seu faturamento por reutilização de material. Tal ação gerava um desgaste excessivo entre os franqueados, clientes e franqueador, denegrindo assim, a marca e o produto Number One.

A solução encontrada pelo franqueador foi de realizar a venda do material didático exclusivamente por e-commerce aos alunos, medida que impactou diretamente no relacionamento franqueador-franqueado. Os franqueados não aceitaram a perda do lucro envolvendo a venda de livros e formaram uma coalisão de combate junto ao franqueador. Alguns franqueados também entraram com processos judiciais, já que não havia qualquer previsão em contrato sobre a prática de tal ação.

A medida utilizada pelo franqueador para driblar tal ação foi a de intensificação do trabalho junto aos franqueados, apresentando a dificuldade existente de controle institucional da marca pela falta de padronização de preços, e também da perda de lucratividade do franqueador. A falta de liquidez do franqueador poderia contaminar toda a rede de franquias em longo prazo, além de representar um menor investimento da franqueadora nas ações de marketing e em sua estrutura organizacional.

As outras duas redes de franquias apresentadas, Odontoclinic e IE Intercâmbio, não apresentaram em seu discurso qualquer exemplo ou situação de conflito em que os franqueados na rede usufruíram do *Free riding*.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi de apresentar a dinâmica do relacionamento franqueador-franqueado apresentando quais são os conflitos mais recorrentes dessa relação de acordo com as redes de franquias entrevistadas Number One, Odontoclinic e IE Intercâmbio. Também, buscou-se apresentar se esses conflitos justificavam a adoção do *franchising* em detrimento do crescimento orgânico.

Para tal, utilizamos de abordagens teóricas (teoria da escassez de recursos, teoria da agência e teoria institucional) para explicar essa relação, desde sua gênese, a necessidade da empresa de decisão pelo processo de franquias em detrimento do crescimento orgânico, e também do relacionamento entre franqueador-franqueado no processo de assinatura de contrato, início de operação da franquia e do relacionamento do dia a dia. Também tentamos identificar quais os conflitos mais recorrentes em todas essas etapas e como se davam a resolução desses conflitos.

Considerando a Teoria da escassez de recursos, que recorre a restrição de recursos das firmas para seu processo de expansão através da restrição de capital financeiro, capital humano e conhecimento local, podemos considerar que as empresas estudadas apresentam uma dinâmica específica. A empresa Odontoclinic, possuía durante o processo de formação da rede uma demanda por gerentes externos conforme prescreve a teoria. O franqueado surge como uma necessidade de expansão, haja vista sua dedicação e interesse no aprendizado do negócio para desenvolvimento da rede. Já a rede de franquias Number One e IE Intercâmbio possuía durante o processo de formação da rede profissional capacitado para investimento local (coordenadores, professores e gerentes de agência), o que caracterizei como “gerentes internos” qualificados. Sendo assim, a máxima da Teoria de Escassez de Recursos para primordial necessidade do capital humano para decisão de início ao processo de franquia deve ser estudada com maior atenção em pesquisas futuras.

A restrição de capital financeiro é uma característica fundamental das firmas para abertura de unidades franqueadas, dado a dificuldade de acúmulo financeiro próprio (GILLIS e CASTRIGIOVANNI, 2012). Todavia, a empresa Odontoclinic apresentou no ano de 2010 uma situação que contradiz tal teoria. A franqueadora foi comprada por um grupo de investidores que poderiam ter optado pelo crescimento orgânico, mas ao invés disso, optaram pela quase totalidade de vendas de franquias próprias que a rede possuía até então. Essa ação aprova o argumento de Dant (2003) de que a teoria de escassez de recursos financeiros se sustenta apenas

na gênese da adoção do sistema de franquias, não se sustentando após a empresa atingir um nível de maturidade como rede.

A restrição de conhecimento local como restrição de expansão da empresa para crescimento da empresa não foi justificada durante as entrevistas. Entretanto, esse conhecimento local foi uma característica levantada pelos entrevistados como fundamental no relacionamento do dia a dia com seus franqueados, haja vista a dificuldade em se criar estratégias gerais para toda a rede de franquias considerando as dimensões sociais e culturais de nosso país.

Vale ressaltar que a Teoria da Escassez de Recursos apresenta o ciclo do *franchising*, no qual as redes franqueadoras se interessariam na recompra das unidades franqueadas após o seu período de amadurecimento. O que encontrei na pesquisa foi justamente o contrário: as três redes de franquias estudadas, após determinado período de atuação como redes de franquias, decidem desfazer de suas unidades próprias parcialmente ou em sua totalidade a fim de apenas administrar a cadeia como um todo.

A teoria da agência, representado pelos construtos de assimetria de informação, custos de monitoramento e incentivos, teve sua validação e importância comprovada nesse estudo. Em ambas as redes de franquias pesquisadas, a real necessidade das empresas de adoção ao modelo de franquias foi justificada devido a assimetria de informação junto as filiais, ao custo de monitoramento com seus gerentes de unidade e a dificuldade de elaboração de incentivos. Entretanto a Teoria da Agência também possui papel fundamental no estudo do relacionamento franqueador-franqueado no momento de assinatura do contrato, no relacionamento do dia a dia entre as partes e principalmente na prática de incentivos e ferramentas de controle do franqueador.

O que se pode inferir é que, a máxima da eficiente explicação da teoria da agência para explicação de adoção do modelo de franquias, não é completamente solucionada no dia a dia do relacionamento entre franqueador e franqueado. O franqueador, mesmo possuindo o relacionamento com franqueados, indivíduos mais sensíveis ao negócio, continua tendo a dificuldade da assimetria de informação. Devido ao *moral hazard* e ao oportunismo, é possível que os custos de monitoramento, recorrentes da mudança entre gerentes de filiais locais para unidades franqueadas, sejam maiores. Sugere-se então um estudo mais aprofundado com novas empresas franqueadoras e seus franqueados para elucidação da temática.

O oportunismo e *Free riding* são fantasmas constantes advindos dos conflitos do relacionamento franqueador-franqueado. Durante as entrevistas, foi perceptível a intenção dos

entrevistados de defender a relação entre as partes de forma positiva, como em um casamento sem brigas ou um conto de fadas. Todavia, em diversas respostas e argumentos apresentados pelos entrevistados de todas as três empresas, verificou-se o uso de medidas e palavras conciliadoras para resolução de conflitos pequenos como padronização da rede, uso da marca, venda produtos ou serviços de forma incoerente a política adotada pelo franqueador e por outros franqueados da rede.

Quanto a perspectiva apresentada pela teoria institucional para adoção do modelo de franquias, esse estudo não apresentou qualquer fato relevante de suporte e identificação. Em contraposição ao apresentado pela teoria, as três empresas entrevistadas não consideram a adoção pelo sistema de franquias devido à incerteza do mercado, na capacidade do modelo de atrair potencial franqueado e na essência de um maior número de unidades como poder de barganha para expansão da rede.

Quanto aos mecanismos preventivos e de controle utilizados pelas empresas no relacionamento franqueador-franqueado foi verificado real precaução e atenção das redes franqueadoras. Os três entrevistados, em diversas respostas apresentadas procuraram explicitar o bom relacionamento como essencial para a dinâmica do dia a dia da empresa. Para tal, a representação dos franqueados em conselhos de franqueados e comitês de decisão institucional da empresa foram caracterizados como excelentes mecanismos de controle utilizados pelo franqueador. Além disso, esses mecanismos também poderiam ser explicados como ferramentas de prevenção ao descontentamento dos franqueados ante sua falta de representação e tomada de decisões na rede.

A figura de um suporte aos franqueados e um elo entre os franqueados e franqueador são pontos significativos na manutenção desse bom relacionamento. A rede de franquias Number One, possui consultores pedagógicos e administrativos que levam as demandas dos franqueados ao franqueador, além de aconselhar os franqueados sobre problemas ou situações críticas vivenciadas. A rede de franquias Odontoclinic, possui um gerente de negócios, com perfil comercial e conhecimento operacional da rede. Sua única e exclusiva função é o de alavancar as vendas das unidades franqueadas, realizando intervenções nas demandas e necessidades das franquias com os diversos departamentos do franqueador. Já a franquia IE Intercâmbio, acredita que a manutenção do elo entre as partes deve ser realizada por uma devida orientação durante o processo de instalação da franquia, diminuindo as expectativas dos candidatos à franquia e apresentando a realidade da rede de franquias como um todo.

7.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS E LIMITAÇÕES

Além das questões levantadas a respeito dos resultados desta pesquisa, é necessário que se aponte as limitações. Durante o processo de coleta de dados, foi-se selecionado 50 empresas certificadas pela ABF. Dessas, apenas 10 responderam ao entrevistador e apenas três empresas se prontificaram a uma entrevista. Houve uma dificuldade das outras 7 empresas em aceitar o tema “relacionamento entre franqueador-franqueado e seus conflitos” como tema. Algumas empresas justificaram que algumas respostas poderiam justamente abalar os alicerces dessa relação, outras não deram qualquer satisfação.

Como um estudo de caso, este estudo não tem pretensão de generalizações ou até mesmo de realizar explicações absolutamente objetivas. Apesar de as fontes de dados terem sido capazes de revelar aspectos intraorganizacionais relacionados ao fenômeno do relacionamento entre franqueador-franqueado e seus conflitos, a metodologia de pesquisa adotada se restringiu ao relato de representantes de grau gerencial dos franqueadores.

Faz-se necessário um estudo voltado à visão dos franqueados das redes de franquias entrevistadas para uma total análise da ótica do relacionamento franqueador-franqueado e de uma possível comparação das respostas de ambas as partes. Sugere-se então que futuras pesquisas abordem o mesmo tema e teorias apresentadas nesse trabalho. Outras características apresentadas nessa pesquisa também poderiam ser utilizadas para pesquisas futuras: empreendedorismo, modelos de expansão organizacional e estratégias empresariais.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, D. **Determinantes do Crescimento e Sustentabilidade das Redes de Franquias. Dissertação de Mestrado.** Belo Horizonte: UFMG, 2016
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF. Disponível em: <http://www.abf.com.br> , acessado em: abril de 2015.
- ALBANESE,R. VAN FLEET, D. **Rational behavior in groups: The free riding tendency.** Academy of Management Review, 1985.
- AZEVEDO, A. **O sistema de franquia na organização pública – Caso Empresa Brasileira de correios e telégrafos.** Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. **Contractual Mix analysis in the Brazilian *Franchising*.** Berkeley-CA: Fifth Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE), 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; VIEIRA PORTO, A. J. **Metodologia de Análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia.** Revista de Gestão e Produção, São Carlos, 2007
- BARROSO, Luiz Felizardo. ***Franchising e Direito.*** São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- BARTHÉLEMY, J. **Agency and institutional influences on franchising decisions.** Journal of Business Venturing, 2011.
- BERNARD, D. A. **Como Escolher a Franquia Certa – As melhores práticas.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- BORYS, B.; JEMISON, D. B. **Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations.** Austin: Academy of Management Review, 1989
- BRICKLEY, J.A; DARK, F.H. **The choice of organizational form—the case of franchising.** Journal of Financial Economics, 1987.
- BRICKLEY, J.A; DARK, F.H. ; WEISBACH, M. S. **The economic-effects of franchise termination laws.** Journal of Law & Economics, 1991.

BURT, S. R. **The social structure of competition**. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form and action* Massachusetts: Harvard Business School, 1992.

CASTILHO, J. B., ZILBER, M. A., e ALMEIDA A. **A Estratégia de Franchising e o Perfil do Franqueado como Fator de Sucesso do Empreendimento: Um Estudo de Caso**. *Facef-Pesquisa Desenvolvimento e Gestão*, 2007

CASTROGIOVANNI, G.; COMBS, J.; JUSTIS, R. **Shifting Imperatives: An Integrate view of resource scarcity and Agency reasons for Franchisin**. Baylor, 2006

CASTROGIOVANNI, G; KIDWELL, R.E. **Human resource management practices affecting unit managers in franchise networks**. *Human Resource Management*, 2010.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHERTO, Marcelo. **Franchising – Uma estratégia para a expansão dos negócios**. São Paulo, Premier Máxima, 2006.

COASE R. H. **“The Nature of the Firm”**. *Economica*, 1937

COMBS, J. G; KETCHEN, D. J. Jr. **Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis**. *Journal of Management*, 2003.

COMBS, J. G; KETCHEN, D. J. Jr; HOOVER, V.L **A strategic groups approach to the franchising performance relationship**. *Journal of Business Venturing*, 2004

CONTRACTOR, F. J., & LORANGE, P. **Why should firms cooperate? The strategic and economic basis for cooperative venture**. In F. J. Contractor, P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategy in international business*. New York: Lexington Book, 1988.

CRESWELL, J. W. **Research design - qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. SAGE, 2008

DANT, R.; Kaufmann, P. **Structural and strategic dynamics in franchising**. *Journal of Retailing*, 2003

DANTAS, M. L. R.; FILHO, E. P.; CAMPOS, D. F.; NÓBREGA, K. C. **Satisfação e desempenho na interface franqueador-franqueado: um estudo de caso em farmácias de manipulação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bento Gonçalves/RS. 2012

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. **A model of trust and compliance in franchise relationships**. Journal of Business Venturing, 2011.

DiMAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. São Paulo: RAE, 2005

DINIZ, M. H.. **Tratado teórico e prático dos contratos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory: an assessment and review**. New York: Academy of Management Review, 1989.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. **Separation of Ownership and Control**. Chicago: Journal of Law and Economics, 1983

FLIGSTEIN, N. **The structural transformation of American industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979**. In: POWELL, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GILLIS, G.; CASTROGIOVANNI, G. **The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative**. Int Entrep Manag J (2012)

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2004

GRANOVETTER, M. **The Strength of Weak ties**. *American journal of sociology*, 1973.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. *American journal of sociology*, 1985.

Grünhagen, M., & Dorsch, M. J. (2003). **Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types**. *Journal of Small Business Management*, 2003.

HEINZE, Fabio Gabriel. **Determinantes de esquemas de pagamentos em franquias**. São Paulo: FGV, 2005.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. Thomsom, 2008.

JENSEN, M. C. **Self-interests, altruism, incentives, and agency theory.** New York: Journal of Applied Corporate Finance, 1994.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **The theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure.** Journal of Financial Economics, 1976.

KLEIN, B. **The economics of franchise contracts.** Journal of Corporate Finance, 1995.

KLEIN, B.; SAFT, L. F. **The law and economics of franchise tying contracts.** Journal of Law & Economics, 1985.

LAFONTAINE, F. **Agency theory and *franchising*: some empirical results.** Chicago: Journal of Economics, 1992.

LAFONTAINE, F., & KAUFMANN P. J. **The evolution of ownership patterns in franchise systems.** Journal of Retailing, 1994.

LAFONTAINE, F. **Franchising: Directions for Future Research.** International Journal of the Economics of Business, 2014.

LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. **The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting.** Chicago: Working Paper Series, 2002.

LOBO, Jorge. **Contrato de *franchising*.** Rio de Janeiro: Forense, 2000.

LOPES, F. D.; BALDI, M. **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições.** Rio de Janeiro: RAP, 2009

MAHONEY, J.T. **Economic foundations of strategy.** Thousand Oaks: Sage, 2005.

MATHEWSON, G.G; WINTER, R. A. **The economics of franchise contracts.** Journal of Law and Economics, 1985.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueado.** São Paulo: Ed. Nobel, 2007.

MELO, P. L R; ANDREASSI, T. **Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: levantamento e análise do período 1998-2007.** Curitiba: RAC, 2010.

MENDELSON, M. **A essência do franchising.** São Paulo : Difusão Educação e Cultura, 1994.

MICHAEL S. C. **The effect of organizational form on quality: The case of franchising.** Journal of Economic Behavior and Organization, 2000.

- MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New Jersey: Prentice Hall. 1992.
- MINKLER, A.P. **An empirical analysis of a firm's decision to franchise**. Economic Letters, 1990
- MINTZBERG H. J. L., AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NORTON, S.W. **Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem**. Strategic Management Journal, 1988.
- NORTON, S. W. **Is franchising a capital structure issue?** Journal of Corporate Finance, 1995.
- OSBORN, R. N., & HAGEDOORN, J. **The institutionalization and evolutionary dynamic of interorganization alliances and networks**. Academy of Management Journal, 1997
- OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. **Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?** Journal of Retailing, 1968.
- PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2001
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997.
- PIZANTI, I. LERNER, M. **Examining control and autonomy in the franchisor–franchisee relationship**. International Small Business Journal, 2003.
- PORTER, M. (1989). **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- QUINN, B. **Control and support in an international franchise network**. International Marketing Review, 1999.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- REDECKER, Ana Cláudia. **Franquia Empresarial**. SP. Memória Jurídica. Editora, 2002. Extraído via , Em 06 de abril de 2016.
- RUBIN, P.H. **The theory of the firm and the structure of the franchise contract**. Journal of Law and Economics, 1978.
- SANTOS, G. J. **Teoria institucional e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do Marketing**. *Revista Eletrônica de Administração*, 2004.

SCHUWARTZ, J. C. **Franquia de A a Z: O que Você Precisa Saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

SCOTT, F. A. **Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm**. Review of Industrial Organization, 1995.

SHANE, S. **Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors**. Academy of Management Journal, 1996.

SHANE, S. **From ice cream to the internet: using *franchising* to drive the growth and profits of your company**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.

SHERMAN, A. J. **The franchising handbook**. São Paulo : Cherto, 1993.

SILVA, V.; AZEVEDO, P. Teoria e prática do *franchising*. **Estratégia e Organização de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012

THOMPSON, S. R. **The franchise life cycle and the Penrose effect**. Journal of Economic Behavior & Organization, 1994.

TUUNANEN, M., HYRSK, K. **Entrepreneurial paradoxes in business format franchising: An empirical survey of Finnish franchisees**. International Small Business Journal, 2001.

WEBER, M. **Economia y sociedad** . México: Fondo de Cultura Economica, 1992.

Williamson, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Nova York: The Free Press, 1975

WILLIAMSON, O. **The economic institution of capitalism** . New York: Free-Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Carta convite

Prezado Franqueador,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que investiga os conflitos existentes na relação franqueador-franqueado e como se dão suas resoluções. Você foi selecionado devido sua certificação junto à ABF (Associação Brasileira de Franchising) como uma rede de franquias idôneas.

A pesquisa será conduzida por Felipe Augusto Ferrarez da Mata, que é mestrando, pesquisador e membro do Centro de pós-graduação e pesquisa em administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

O objetivo geral do estudo consiste em apresentar quais são os conflitos mais recorrentes no relacionamento entre franqueador e franqueados nas redes de franquias entrevistadas, e como se dá a resolução para estes conflitos. Dentre os objetivos específicos, os seguintes podem ser identificados: I. Analisar o relacionamento entre franqueadores e franqueados. II. Identificar mecanismos preventivos de controle que evitem o conflito entre franqueadores e franqueados. III. Compreender os mecanismos usados na resolução dos conflitos pelas empresas entrevistadas. IV. Relacionar a resolução de problemas nas redes de franquias com o aparecimento de outros conflitos.

Todo esse estudo possui caráter científico e acadêmico, não sendo objeto direto de nenhum benefício financeiro.

Em caso de dúvidas me coloco à disposição por email,

Professor Dr. Reynaldo Maia Muniz

Professor Associado IV UFMG.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3003733899113459>

Email: reynaldo@ufmg.br

ANEXO A – Roteiro para entrevista semiestruturada

Tente explicar brevemente o seu tipo de negócio, história e estrutura organizacional da rede.

Início de operação de uma franquia.

- Há Questionamentos contratuais com a COF, contrato ou renovação dos contratos?
- Mudanças contratuais ou estratégicas da empresa?
- Como é feito o processo seletivo, perfil e critério para escolha do franqueado e unidade. Há suporte e supervisão durante o processo de abertura?
- Quais são as dificuldades iniciais dos franqueados?

Fornecedores:

Existem fornecedores cadastrados formalmente? É obrigatório comprar?

Existe algum código de ética?

Consta no contrato de sessão métodos de conciliação com a franqueadora?

Taxas:

Há conflitos relacionados à taxa de franquia?

Há conflitos relacionados taxas de propaganda na rede?

Há desacordo quanto ao uso da taxa de propaganda?

Há desacordo com relação aos royalties?

Há desacordo com estoque?

Como funciona as metas? Há algum tipo de conflito?

Há desacordo com relação à concorrência entre as próprias unidades franqueadas / território

Suporte dia a dia

- Como medem a satisfação do franqueado? Há algum tipo de pesquisa?
- Como é feito o suporte regional? Há master franqueados?

- Qual o tipo de treinamento oferecido ao franqueado?
- Como funciona a participação do franqueado sobre decisões estratégicas, concorrência, publicidade regional e nacional e fornecedores?
- Há conselhos ou comitês?

Fiscalização e infrações

- Como funciona as vistorias, infrações e multas?
- Quais são os conflitos mais existentes?
- É possível que se tenha novo conflito por alguma outra medida tomada?