

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIENCIAS ECONOMICAS - FACE**  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD

---

## **Determinantes do Crescimento e Sustentabilidade das Redes de Franquias**

Deborah Oliveira Santos Abdala

Belo Horizonte  
Abril / 2016

Deborah Oliveira Santos Abdala

## **Determinantes do Crescimento e Sustentabilidade das Redes de Franquias**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito a obtenção do título de doutora em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.

Belo Horizonte  
Abril / 2016

### Ficha Catalográfica

A135d  
2016 Abdala, Deborah Oliveira Santos.  
Determinantes do crescimento e sustentabilidade das redes de franquias [manuscrito] / Deborah Oliveira Santos Abdala. – 2016. 247 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais,  
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 230-237) e apêndices.

1. Administração – Teses. 2. Planejamento estratégico – Teses.  
3. Relações interorganizacionais – Teses. 4. Desenvolvimento sustentável – Teses. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.401



**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 TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **DEBORAH OLIVEIRA SANTOS ABDALA**, REGISTRO N° 163/2016. No dia 27 de abril de 2016, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 13 de abril de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**Determinantes do Crescimento e Sustentabilidade das Redes de Franquia**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata 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 à candidata 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, 27 de abril de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

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

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins  
(Universidade FUMEC/MG)

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha .....  
(Universidade Nove de Julho/ SP)

Prof. Dr. Otávio Rezende  
(Centro Universitário UNA/MG)

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo .....  
(PUC/SP)

# Agradecimentos

---

Foram muitas as pessoas que me ajudaram ao longo desses quatro anos de doutorado. Embora a redação de uma tese apresente o caráter de um trabalho individual, e muitas vezes solitário, a presença, o apoio e as críticas das pessoas que conviveram comigo fizeram deste trabalho um trabalho melhor.

Primeiramente agradeço a Deus por me propiciar mais essa conquista e por ter colocado no meu caminho tantas pessoas queridas.

A minha família, pelo carinho e apoio dedicados ao longo de toda minha trajetória e que foram fundamentais para meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu marido e amor Ricardo Abdala, pelo estímulo, força e “co-orientação” no trabalho. Obrigada pela compreensão nas diversas etapas da pesquisa, incluindo o doutorado sanduiche, e pelo imenso carinho.

Ao professor, orientador e amigo Dr. Carlos Alberto Gonçalves, agradeço pelas ideias, críticas e sugestões relevantes durante a orientação.

Aos professores que se disponibilizaram a participar das bancas de defesa do projeto e de tese, obrigada. Todos contribuíram para o resultado final deste trabalho.

Aos professores e colegas que tive oportunidade de rever e de conhecer ao longo do curso de doutorado, obrigada.

Agradeço aos profissionais, professores, consultores, empresários e executivos que aceitaram participar desta pesquisa e que se demonstraram interessados em colaborar com o estudo.

Agradeço a ABF (Associação Brasileira de Franchising) pelo atendimento e pela acessibilidade.

Enfim, meu muito obrigada aos amigos e a todas as pessoas que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento como pessoa.

*“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas  
como uma oportunidade invejável para aprender, para  
seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade  
à qual seu futuro trabalho pertencer”*

*Albert Einstein*

## RESUMO

Este trabalho buscou identificar como determinados fatores interorganizacionais influenciam no crescimento e na sustentabilidade das redes de franquia. Partiu-se da premissa de que não era possível eleger um único fator determinante para o crescimento das franquias, mas sim um conjunto de elementos críticos, que foi desenhado a partir de trabalhos anteriores. Governança e gestão, relacionamento entre franqueador e franqueado, transferência de conhecimento e capacidade absorptiva, inteligência competitiva e perfil do franqueado foram os cinco fatores que deram base à pesquisa empírica deste trabalho. Como caminho metodológico, foi escolhido o método qualitativo, a partir de duas técnicas de análise de dados, análise do discurso e técnica do incidente crítico. O trabalho de campo foi realizado com três perfis de sujeitos de pesquisa: especialistas, composto por consultores e pesquisadores que atuam no segmento de franquias; franqueadores; e franqueados. Os três grupos foram selecionados na expectativa de capturar a visão de cada perfil em relação ao sistema de franchising. Todos os cinco fatores investigados encontraram suporte na pesquisa empírica. De modo consensual, os grupos entrevistados reconheceram a importância dos cinco elementos para e houve consenso entre os agentes em relação a alguns elementos, como perfil do franqueado. Foram, entretanto, identificadas divergências entre percepções, principalmente no que diz respeito à priorização dos cinco fatores. Verificou-se que, sob a ótica dos especialistas, franqueadores e franqueados, o *ranking* dos pesos dos fatores críticos de crescimento se difere, demonstrando que cada perfil de entrevistado possui uma visão distinta em relação ao peso de cada um dos fatores para o crescimento das redes de franquia. Este trabalho propiciou avanços nos estudos de redes de franquia, uma vez que analisou as relações entre elementos interorganizacionais e crescimento, fator distintivo de estudos anteriores que, em sua maioria, tinham como foco a busca por evidências de impacto entre um único fator e desempenho ou crescimento.

**Palavras-chave:** Estratégia em rede. Sustentabilidade e Crescimento. Redes de franquias. Redes e suas relações interorganizacionais.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify how interorganizational factors influence in the growth and sustainability of franchise networks. It started from the premise that it was not possible to elect a single factor for the growth of franchises, but rather a set of critical elements, which has been drawn from previous work. Governance and management, relationship between franchisor and franchisee, knowledge transfer and absorptive capacity, competitive intelligence and franchisee profile were the five factors that provided the basis for empirical research of this work. As a methodological way, the qualitative method was chosen. Two data analysis techniques were used: discourse analysis and critical incident technique. Fieldwork was conducted with three research subjects profiles: experts, franchisors and franchisees. The three groups were selected with the objective of capturing the vision of each profile in relation to the franchise system. All five investigated factors found support in empirical research. By consensus, the groups interviewed recognized the importance of the five elements and there was consensus too among the agents for some elements, such as franchisee profile. There were, however, differences identified in the perceptions, especially regarding the prioritization of the five factors. There were differences of perceptions among experts, franchisors and franchisees about the weight ranking of the critical factors of growth, demonstrating, each the respondent profile had a distinct vision of the weight of each of the factors for franchise networks growth. This work led to advances in the study of franchise networks, because analyzed the relationship between interorganizational elements and growth, different from the previous studies that in majority had focused on the search for evidence of a single factor in the performance impact.

Keywords: Strategy Network. Sustainability and Growth. Networks of franchises. Networks and their inter-relationships.

# Lista de ilustrações

---

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ESTRUTURA SÍNTESE DA TESE .....	24
FIGURA 02 - GERAÇÕES DO FRANCHISING.....	31
FIGURA 03- MODELO CONCEITUAL DE PERCEPÇÃO DE VALOR DO FRANQUEADO.....	43
FIGURA 04 – MAPA CONCEITUAL DE PESQUISAS SOBRE FRANQUIAS.....	47
FIGURA 05- CICLO DE VIDA DO FRANCHISING .....	50
FIGURA 06- <i>TRADE-OFF</i> ENTRE OS DIFERENTES CUSTOS DE AGÊNCIA.....	55
FIGURA 07- POSSIBILIDADES DE MOTIVAÇÕES PARA A FORMAÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS.....	60
FIGURA 08- ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS FIRMAS SEGUNDO ANSOFF.....	68
FIGURA 09- FASES DO RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO.....	75
FIGURA 10- CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	89
FIGURA 11 – PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS NA COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO DO SETOR DE FRANCHISING. ....	107
FIGURA 12 - UNIDADES DE ANÁLISE DA PESQUISA. ....	109
FIGURA 13- ESTÁGIOS DA REDE DE FRANQUIAS .....	133
FIGURA 14- RACIONALIDADE X EMOCIONALIDADE NO PROCESSO DE DECISÃO DO FRANQUEADO.....	138
FIGURA 15- INCIDENTES CRÍTICOS E IMPACTOS NA SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO DAS REDES DE FRANQUIA.....	143
FIGURA 16- INCIDENTES CRÍTICOS RELACIONADOS À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	153
FIGURA 17- INCIDENTES CRÍTICOS REFERENTES AO RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO .....	160
FIGURA 18- INCIDENTES CRÍTICOS RELACIONADOS AO PERFIL DO FRANQUEADO..	172

FIGURA 19- MATRIZ DE PERFORMANCE DOS FRANQUEADOS.....	185
FIGURA 20- INCIDENTE CRÍTICO RELACIONADO À GOVERNANÇA E GESTÃO .....	188
FIGURA 21- INCIDENTES CRÍTICOS RELACIONADOS À TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E CAPACIDADE ABSORTIVA.....	196
FIGURA 22- PROPOSTA DOS DETERMINANTES DE CRESCIMENTO DAS REDES DE FRANQUIA .....	218
FIGURA 23- FASES DE RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO DO FRANQUEADO.....	220

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 01- FATURAMENTO DO SETOR DE FRANCHISING BRASILEIRO (VALOR EM BILHÕES DE R\$) .....	15
GRÁFICO 02- EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELO SETOR DE FRANCHISING BRASILEIRO.....	15
GRÁFICO 03- EVOLUÇÃO DAS REDES DE FRANQUIA E UNIDADES FRANQUEADAS NO BRASIL .....	16
GRÁFICO 04- COMPARATIVO ENTRE O PIB BRASILEIRO E O PIB DO CRESCIMENTO DO FRANCHISING BRASILEIRO.....	16
GRÁFICO 05- GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES PARA O CRESCIMENTO DAS REDES DE FRANQUIA, SOB A ÓTICA DOS ESPECIALISTAS.....	145
GRÁFICO 06- FATORES CHAVE PARA SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO DAS REDES DE FRANQUIA SOB A ÓTICA DE FRANQUEADORES E FRANQUEADOS.....	150
GRÁFICO 07- FATORES CHAVE PARA SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO DAS REDES DE FRANQUIA – CONSOLIDADO .....	213

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 01 - SÍNTESE DOS TIPOS DE FRANQUIAS DE ACORDO COM A FORMA DE ATUAÇÃO .....	29
QUADRO 02- TIPOS E CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE ACORDO COM INSTRUMENTOS LEGAIS UTILIZADOS.....	36
QUADRO 03- SÍNTESE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR.....	42
QUADRO 04- SÍNTESE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA PARA O FRANQUEADO .....	42
QUADRO 05- SÍNTESE DAS ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE FRANQUIAS.....	66
QUADRO 06- QUADRO SÍNTESE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DA PESQUISA.....	103
QUADRO 07- COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE VARIÁVEIS INVESTIGADAS .....	112
QUADRO 08 – CARACTERÍSTICAS DAS UNIDADES FRANQUEADAS PESQUISADAS .....	122
QUADRO 09 - SÍNTESE DOS TIPOS DE FRANQUIAS DE ACORDO COM A FORMA DE ATUAÇÃO .....	123
QUADRO 10 – CARACTERIZAÇÃO DOS FRANQUEADORES E ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS .....	125
QUADRO 11 – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA.....	147
QUADRO 12 - SÍNTESE DOS INCIDENTES CRÍTICOS .....	211
QUADRO 13 – RANKING DOS FATORES DETERMINANTES DE SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO DAS REDES DE FRANQUIA.....	212
QUADRO 14 –DETERMINANTES DE CRESCIMENTO A PARTIR DAS REDES DE FRANQUIA ESTUDADAS.....	214
QUADRO 15 – RESULTADOS SOBRE AS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	216

# SUMÁRIO

CAPITULO 1	
INTRODUÇÃO .....	14
CAPÍTULO 2	
SISTEMA DE FRANQUIAS .....	25
<b>2.1 Franquia: conceitos e tipologias .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Franquia como uma tipologia de rede interorganizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 Benefícios e desafios do sistema de franquias .....</b>	<b>38</b>
CAPÍTULO 3.....	45
POSSÍVEIS ABORDAGENS DE ESTUDO SOBRE FRANQUIAS.....	45
<b>3.1. Teoria da Escassez de Recursos .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Teoria da Agência.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Perspectiva relacional .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4 Teoria Institucional.....</b>	<b>61</b>
CAPÍTULO 4	
SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO NO CONTEXTO DE FRANQUIAS: DESENVOLVIMENTO DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	68
<b>4.1 Fatores chave para sustentabilidade e crescimento das franquias .....</b>	<b>70</b>
4.1.1 <i>Relacionamento entre franqueador e franqueado .....</i>	73
4.1.2 <i>Governança e gestão .....</i>	78
4.1.3 <i>Transferência de conhecimento e capacidade absorptiva .....</i>	82
4.1.4 <i>Inteligência competitiva .....</i>	88
4.1.5 <i>Perfil do empreendedor local - franqueado .....</i>	94
4.1.6 <i>Síntese das proposições de pesquisa .....</i>	100
CAPITULO 5	
MÉTODOS DE PESQUISA.....	105
<b>5.1 Unidades de análise e sujeitos de pesquisa .....</b>	<b>107</b>
<b>5.2 Delimitação das técnicas de pesquisa .....</b>	<b>111</b>
5.2.1 <i>Técnica do Incidente Crítico .....</i>	113
5.2.2 <i>Análise do Discurso .....</i>	116
<b>5.3 Validade e confiabilidade .....</b>	<b>119</b>

<b>CAPITULO 6</b>	
<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>121</b>
<b>6.1 Apresentação das unidades de análise .....</b>	<b>121</b>
<b>6.2 Análise dos dados .....</b>	<b>126</b>
<b>6.3 Três resultados iniciais de pesquisa.....</b>	<b>127</b>
6.3.1 <i>Opção estratégica da franqueadora .....</i>	127
6.3.2 <i>Estágios da rede de franquia .....</i>	133
6.3.3 <i>Componente emocional das decisões dos franqueados.....</i>	135
<b>6.4 Fatores chave de sustentabilidade e crescimento das franquias .....</b>	<b>140</b>
6.4.1 <i>Percepção dos especialistas – consultores e pesquisadores .....</i>	141
6.4.2 <i>Percepção dos franqueadores e franqueados .....</i>	146
6.4.3 <i>Inteligência competitiva .....</i>	152
6.4.4 <i>Relacionamento franqueador -franqueado .....</i>	160
6.4.5 <i>Perfil do franqueado .....</i>	172
6.4.6 <i>Governança e gestão.....</i>	187
6.4.7 <i>Transferência de conhecimento e capacidade absorativa .....</i>	195
 <b>CAPITULO 7</b>	
<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA.....</b>	<b>212</b>
7.1 <i>Proposta de um modelo para explicar o crescimento das redes de franquia.....</i>	215
7.2 <i>Valor percebido no franchising .....</i>	219
 <b>CAPITULO 8</b>	
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>225</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>230</b>
<b>APENDICES .....</b>	<b>238</b>
<b>Apêndice 01 – Roteiro de entrevista com especialistas.....</b>	<b>238</b>
<b>Apêndice 02 – Roteiro de entrevista com franqueados.....</b>	<b>241</b>
<b>Apêndice 03 – Roteiro de entrevista com franqueadores .....</b>	<b>245</b>

## CAPITULO 1

### INTRODUÇÃO

---

A atuação de firmas em mercados mais complexos e competitivos as impulsiona a buscar novas formas de estruturação para que seja possível alcançar vantagem competitiva e sustentabilidade no longo prazo. Uma forma encontrada por muitas firmas foi a formação de redes interorganizacionais, cuja tipologia que interessa para esse estudo é o sistema de redes de franquia ou, também denominada, franchising. Nesse formato, algumas firmas buscam alcançar ganhos de escala em suas operações a partir da reprodução de práticas em novas localidades.

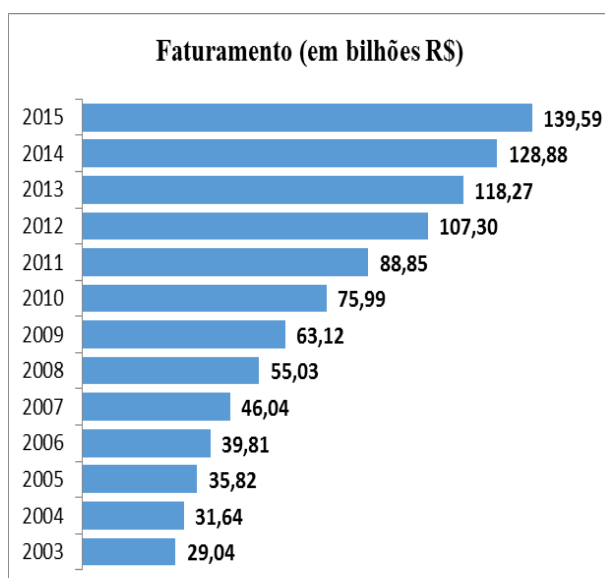
Franquia é um acordo contratual entre companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado, mediante remuneração acordada, o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local, durante um intervalo de tempo especificado (Combs & Ketchen, 2003). É importante salientar que existem diferentes óticas ao se abordar o tema franchising. É possível estudar franquias a partir do entendimento de que o sistema de franquia constitui um canal de distribuição (Coughlan et al., 2002). Ou é possível ampliar a visão e entender franchising como uma das possibilidades de redes interfirmas. Como o sistema de franquias envolve duas ou mais firmas a partir de um arranjo de relacionamento, transações e cooperação interorganizacional, as franquias são entendidas como redes de cooperação por alguns autores (Magalhães, Daudt & Phonlor, 2009).

Este trabalho faz parte dessa segunda perspectiva e considera o sistema de franquia como uma organização em rede que possui diferentes finalidades para os agentes envolvidos. Nesse sentido, a opção pela franquia possui um propósito estratégico específico, como expansão geográfica, canal de vendas, dentre outros, e apresenta particularidades de gestão que serão discutidas ao longo desta pesquisa (Combs & Ketchen, 2003).

As franquias empresariais surgiram aproximadamente em 1860 nos Estados Unidos, porém se reconhece que o grande impulso no modelo ocorreu após a 2<sup>a</sup>. Guerra Mundial, tanto nos Estados Unidos, quanto na Europa. No Brasil, a história do franchising é mais recente, pois somente em meados de 1980 é que ocorreu sua expansão. Em curto prazo, entretanto, a

atuação via franquias conseguiu alcançar grande expressividade econômica, pois já em 1990, oito mil unidades franqueadas existiam no Brasil (ABF, 2016).

Na última década, o franchising tem sido responsável por grande movimentação financeira, criação crescente de empregos, além de se tornar importante no desenvolvimento das pequenas e médias empresas do país. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising - ABF (2016), o faturamento do setor de franchising brasileiro em 2015 foi de 139 bilhões de reais, o que equivale a um crescimento de 8,3% em relação a 2014 – GRAF.01-, e segundo a mesma fonte, praticamente 1.189.000 foi o número de empregos diretos gerados pelo setor no mesmo ano, GRAF. 02.

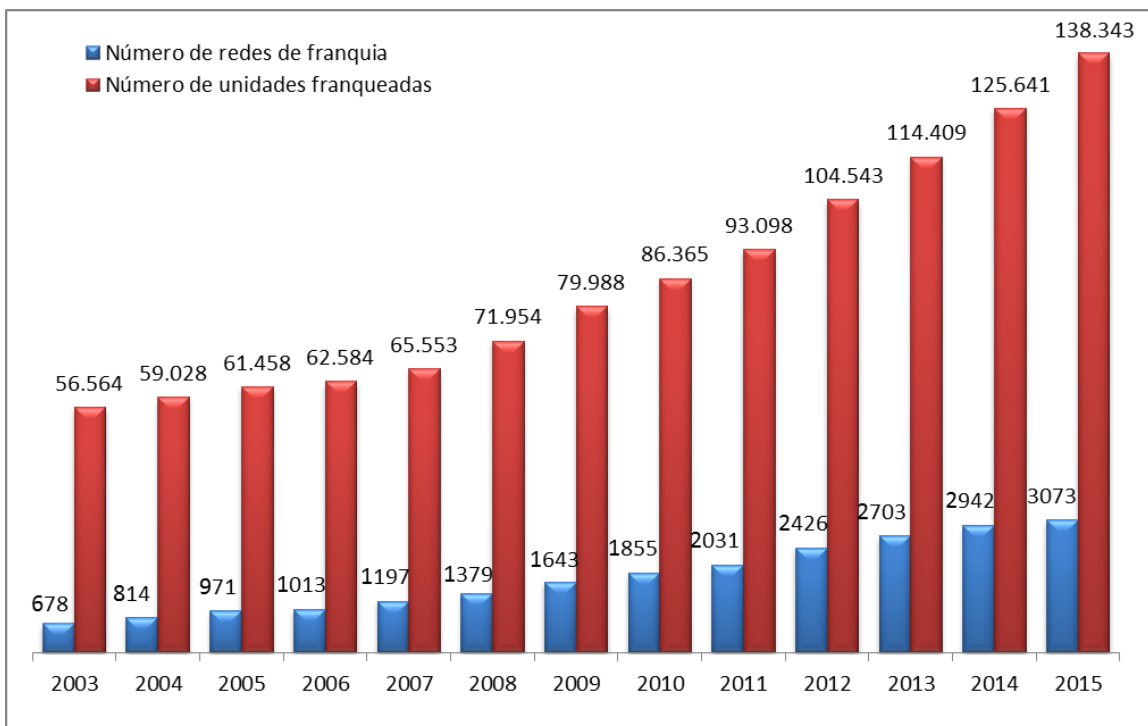


**GRÁFICO 01-** Faturamento do setor de franchising brasileiro (valor em bilhões de R\$)  
 Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF.



**GRÁFICO 02-** Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de franchising brasileiro  
 Fonte: Associação Brasileira de Franchising – ABF.

O expressivo crescimento nos últimos anos é constatado também pelo aumento dos números de redes de franquias presentes no país e de unidades franqueadas, que em 2015 somavam 3.073 e 138.343, respectivamente – GRAF. 03. Observa-se que nos últimos dez anos, o número de redes de franquias apresentou um crescimento de 273%, colocando o Brasil em quarto lugar no ranking mundial, atrás apenas da China (4.000 marcas), Estados Unidos (3.828 marcas) e Coréia do Sul (3.691) (ABF, 2015). Para 2016, a ABF (2016) publicou uma expectativa de crescimento do faturamento do setor de aproximadamente 6 a 8% e de 8% a 10% em número de unidades.

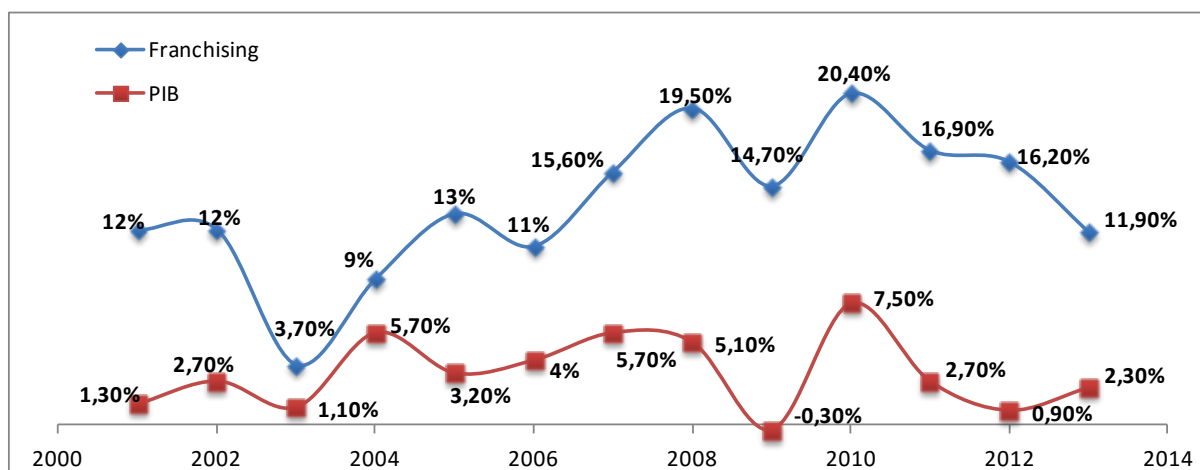


**GRÁFICO 03- Evolução das redes de franquia e unidades franqueadas no Brasil**

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

<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>

Cabe ressaltar ainda que o crescimento do setor de franquias vem apresentando, desde 2002, índices superiores ao crescimento econômico do país, dado pelo Produto Interno Bruto (PIB) – GRAF.04 -, tornando o modelo de negócio ainda mais atrativo para investidores. Enquanto o crescimento do PIB brasileiro em 2014 apresentou índice de 2,3%, de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) de 2014, o crescimento do setor de franquias no Brasil, no mesmo período, foi de 11,9% (ABF, 2015).



**GRÁFICO 04- Comparativo entre o PIB brasileiro e o PIB do crescimento do franchising brasileiro**

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

<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>.

O aumento das redes de franquias, em parte, tem sido explicado pelo crescimento dos shoppings pelo Brasil. Em 2015 existiam 521 empreendimentos em atividade, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers - ABRASCE (2015) e estima-se que as franquias representam de 60% a 70% das ocupações em shoppings. Além de crescimento em grandes centros, há também um processo de interiorização. Aproximadamente 39% dos shoppings inaugurados em 2015 serão em municípios que ainda não possuem nenhum empreendimento com esse perfil, segundo a mesma fonte. Esse fator incentiva ainda mais a abertura de novas unidades de franquia, pois as marcas podem explorar outras localidades onde ainda não se faziam presentes.

Pesquisas como as do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, também vem incentivando às pessoas a analisarem a alternativa da franquia como opção de negócio. De acordo com a instituição, a mortalidade das franquias é menor que em outros modelos de negócios. Após o décimo ano, 91% das empresas continuam em atividade. De acordo com os dados levantados, o índice de mortalidade das empresas, em geral, até o segundo ano de operação é de 24,4%, enquanto que no sistema de franquias, esse mesmo índice é de 5%. (SEBRAE, 2013).

A partir da representatividade econômica demonstrada vem ocorrendo a evolução do interesse no setor, pois comparativamente a outros temas da Administração é possível notar que a temática, franquia como modelo de negócios, até hoje foi ainda pouco debatida pela academia brasileira. Isso pôde ser comprovado a partir de pesquisas realizadas pelos autores deste trabalho nas bases de consulta às publicações do país e reafirmado pelos estudos de Melo e Andreassi (2010) e Kich et al. (2013).

Os primeiros dois autores realizaram um levantamento da produção científica nacional e internacional<sup>1</sup> sobre franchising por um período de 10 anos, e obtiveram números modestos de publicações brasileiras. Para citar uma das fontes pesquisadas pelos autores, ao considerarem as publicações do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), pelo intervalo de 10 anos, observaram somente 24 artigos sobre franchising durante todo o período, sendo que à época do estudo, num único ano, 2007, por exemplo, havia 982 artigos publicados.

---

<sup>1</sup> O estudo analisou artigos científicos nacionais e internacionais publicados de 1998 a 2007 e veiculados à Anpad e em periódicos relacionados no Proquest (Qualis A, B ou C).

Kich et al. (2013) analisaram o período de 2001 a 2011, dando foco à base de dados do EnAnpad e encontraram 23 artigos sobre o tema franchising, concentrados principalmente nos anos de 2006 e 2011.

Os resultados dos dois estudos demonstraram também que os artigos nacionais foram publicados, sobretudo nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, e que poucos autores, apenas 3,7% no estudo de Melo e Andreassi (2010), têm mais de um artigo publicado. O que pode significar que poucos pesquisadores dão continuidade aos estudos sobre o tema, indicando necessidade de ampliação da produção científica nacional. Os autores também não identificaram nenhum trabalho brasileiro nos últimos 10 anos em periódicos internacionais indexados ao sistema Qualis. Esse dado serve de motivador para esta pesquisa que pretende contribuir para o aprofundamento dos estudos nessa área.

Reforçando a necessidade de mais pesquisas nesse campo, Dant, Grünhagen e Windsperger (2011) ao elaborarem uma agenda de trabalhos, apontam como tendência as investigações sobre franchising na Índia, China e Brasil<sup>2</sup>. Segundo os autores, esses países terão uma grande expansão, ao contrário dos Estados Unidos, onde em vários setores já se visualiza uma saturação. Portanto, para esses autores é urgente a ampliação do entendimento do sistema de franquias fora do contexto particular norte americano.

Pensando no avanço desses estudos é que esta pesquisa se justifica. Como a expansão desse modelo de negócio ocorreu principalmente, a partir do último quartil do século XX, ele pode ser considerado uma forma de operação organizacional relativamente nova, e nos últimos anos tem despertado a atenção dos pesquisadores e gestores. É necessário, portanto, expandir as perspectivas de estudo sobre franchising para além de um canal de distribuição, considerando os aspectos particulares envolvidos e a interdisciplinaridade que compreende os estudos da área (Stanworth et al., 2004). Diversos autores acrescentam a necessidade de mais estudos sobre o tema, como por exemplo, estudos que analisem o sucesso e o fracasso das redes de franquia (Falbe & Wesh, 1998; Holmberg & Morgan, 2003; Espinha et al., 2004; Dant, Grünhagen & Windsperger, 2011), enfatizando a importância desta pesquisa.

---

<sup>2</sup> Estados Unidos, China e Brasil estão entre os três países com maior número de redes de franquia do mundo. (ABF, 2015).

Seguindo essa expectativa de alguns autores, verificou-se que há uma tendência de aumento de pesquisas na temática franquia. Percebeu-se, a partir do número crescente de publicações nos últimos cinco anos, que o interesse pelo tema tem se intensificado, tanto gerencial, quanto academicamente. Interesse esse, devido à voz corrente de que a atuação no formato de franquias propicia oportunidades, possibilidades de ganhos e diminuição de riscos aos envolvidos.

Se alguns dados corroboram com a crença de que é vantajoso para as firmas operarem no sistema de franquias, por outro lado verificam-se aspectos dificultadores para a continuidade do modelo, especialmente quando se aborda o relacionamento entre franqueador e franqueado. Os desafios e riscos de atuação em rede, portanto, precisam ser gerenciados e mitigados, já que, conflitos ou abalos na estruturação da franquia podem colocar em risco os resultados e a própria atuação no formato de rede interfirmas.

A partir dos trabalhos de Dant e Kaufmann (2003) e Combs e Ketchen (2003), pode-se dizer que a sobrevivência do sistema de franquias está relacionada a aspectos internos ao sistema e a aspectos externos às firmas. Esses autores não tiveram como objetivo delimitar quais eram os fatores determinantes para sobrevivência ou crescimento, mas citaram como fatores organizacionais, o relacionamento franqueador - franqueado, sistemas de transferência de conhecimento, características pessoais, competências e habilidades dos gestores. Por sua vez, como fatores externos estão as condições do micro e macro ambiente que requerem um sistema de inteligência por parte dos franqueadores. É esta lacuna que este trabalho visa cobrir: investigar e propor quais são os elementos (inter) organizacionais que podem influenciar a sustentabilidade e o crescimento de redes de franquias, pois não foi encontrada uma perspectiva teórica integrada que seja capaz de explicar o crescimento ou fracasso em redes.

Nesse sentido, o ponto de partida foi a identificação de alguns trabalhos que buscavam eleger um aspecto como sendo o elemento determinante para o crescimento das redes de franquia e em algumas pesquisas essa correlação, entre fator organizacional e crescimento ou desempenho, foi testada. Bitti (2012) conseguiu suporte a hipótese de que é positiva a contribuição do modelo de **gestão** para a variância no crescimento das redes de franquia. Morgado (2013) afirma que **aprendizagem** organizacional pode influenciar e sustentar a

vantagem competitiva e Sinkula, Baker e Noordewier (1997) realizaram um estudo com o objetivo de mapear e testar a relação entre processo de aprendizagem e performance. Além desses, Valentim et al. (2003) e Rodriguez e Fontana (2005) buscaram comprovar que o processo de **inteligência competitiva** em organizações proporciona maior competitividade às firmas. Fontanelle, Hoeltgebaum, e Silbeira (2006), por sua vez, tentaram explicar o desempenho da empresa franqueada a partir das **características comportamentais** empreendedoras do franqueado.

Os trabalhos descritos, entretanto, não conversavam entre si, pois apresentam interesses específicos que visam correlacionar um único fator ao crescimento ou desempenho das firmas. Há um número expressivo de pesquisas que emergiram a partir de cada interesse particular de estudo: aprendizagem, governança, relacionamento franqueador-franqueado, dentre outros. Não se encontrou, todavia, trabalhos que reúnam esses fatores (inter) organizacionais para entender crescimento das redes de franquias ou que investigue qual o elemento, ou quais, são críticos para sobrevivência e crescimento. Isso instigou a realização deste trabalho, pois acredita-se que não há um único fator determinante para o crescimento das franquias, mas sim um conjunto de elementos críticos. O motivador para esta pesquisa, portanto, foi a busca pela compreensão de quais e como determinados fatores interorganizacionais garantem sobrevivência e crescimento às redes de franquias. O ineditismo, portanto, está na proposição de um conjunto de relações entre os fatores críticos (inter) organizacionais, que impactará o crescimento e sustentabilidade das redes de franquia.

A partir do exposto, esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: **Como os fatores (inter) organizacionais influenciam a sustentabilidade e o crescimento<sup>3</sup> das redes de franquias, sob as perspectivas de especialistas, franqueadores e franqueados?**

Tem-se, portanto, que o objetivo geral é apresentar uma análise de como determinados elementos das redes de franquia influenciam na sua sustentabilidade e no seu crescimento. Para tal, destacam-se os objetivos específicos:

1. Verificar se os fatores organizacionais e interorganizacionais identificados nesta pesquisa- fatores de governança e gestão, relacionamento entre os atores, transferência de conhecimento e capacidade absorptiva, inteligência competitiva, perfil do

---

<sup>3</sup> Nesta pesquisa entende-se crescimento a partir de dois indicadores: faturamento e taxa de expansão em número de unidades ano (ABF, 2015)

- franqueado – de fato influenciam no crescimento das redes de franquias na percepção dos especialistas, franqueadores e franqueados, conforme indica a literatura;
2. Construir um *ranking* dos cinco fatores investigados, a partir do grau de importância atribuído pelos entrevistados, que demonstre em que medida cada um dos fatores interorganizacionais são determinantes para a sustentabilidade e crescimento das redes de franquias;
  3. Realizar uma análise intrafranquias, ou seja, verificar se há divergências entre franqueadores e franqueados de uma mesma rede investigada;
  4. Verificar as divergências entre as percepções dos três grupos de entrevistados: especialistas, franqueadores e franqueados;
  5. Avaliar se os franqueados entrevistados percebem valor nas redes as quais pertencem.

Percebe-se que o grande desafio de um modelo de redes de negócio - franquia, talvez seja encontrar uma maneira de alinhar os interesses das diversas empresas da rede. O estudo de sua sustentabilidade e crescimento contribui para o aprofundamento do tema. Cumprindo os objetivos do trabalho, acredita-se que o material da pesquisa é útil para compreender os motivos de êxito de arranjos interfirmas, no modelo franquias.

Como contribuição teórica, este trabalho avança nos estudos sobre franchising a partir da análise das relações entre elementos interorganizacionais e crescimento. Além disso, discute demonstra as divergências de percepções dos atores inseridos no sistema de franquias em relação aos fatores interorganizacionais e seus impactos no crescimento das redes.

Este trabalho foi estruturado em capítulos. Após este primeiro capítulo – introdução -, serão apresentadas as bases teóricas para o desenvolvimento da tese. O segundo capítulo apresenta alguns conceitos do sistema de franquias, o histórico, o contexto e a expressão econômica das franquias no Brasil e no mundo. Ainda retoma alguns conceitos e classificações do campo de estudo de redes de cooperação entre firmas, dado que o sistema de franquias neste trabalho é entendido como uma tipologia de rede interorganizacional.

No capítulo três, são discutidas algumas possibilidades de abordagens do estudo de franquias, demonstrando que o tema se concentra nos pressupostos de teorias como as da agência e da escassez de recursos. Uma visão crítica dessas abordagens é também desenvolvida, respaldada

em outros estudos, como a perspectiva relacional. O capítulo retoma alguns pressupostos da teoria institucional para demonstrar como eles podem estar presentes na forma de estruturação de um sistema de franquias, embora esse não seja o foco de estudo.

O capítulo quatro aborda a sustentabilidade (sobrevivência) e o crescimento das redes de franquia. A partir de vários estudos, pretendeu-se elencar os principais impulsionadores do crescimento de uma rede de franquias e os principais desafios. Foram discutidos os aspectos com relativo suporte teórico e empírico para determinar crescimento das franquias. Os elementos governança e gestão, relacionamento entre atores, capacidade absorptiva, inteligência competitiva e perfil do franqueado formaram o conjunto de fatores alvo de estudo, e cinco proposições teóricas foram elencadas. Os capítulos dois, três e quatro compuseram o referencial teórico desta pesquisa.

O capítulo cinco retrata o caminho metodológico, os critérios e o detalhamento das etapas de pesquisa de campo e análise dos resultados. Foi adotada a metodologia qualitativa e selecionados três grupos de sujeitos de pesquisa: especialistas; franqueadores e franqueados. Para a pesquisa de campo, a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada. Dando prosseguimento, duas técnicas de análise de dados foram utilizadas: técnica do incidente crítico e análise de discurso.

Os capítulos seis e sete apresentam os dados coletados em campo e discute os resultados do trabalho e suas implicações. Três considerações iniciais são realizadas a partir dos materiais coletados em campo, em que se discute: opção estratégica das franqueadoras; estágios da rede de franquia e componente emocional das decisões dos franqueados. Prossegue-se com a análise das percepções dos especialistas, franqueadores e franqueados em relação aos cinco fatores críticos investigados (governança e gestão, relacionamento entre os atores, aprendizagem e capacidade absorptiva, inteligência competitiva, perfil do franqueado). Uma consolidação dos principais resultados é apresentada, demonstrando o grau de importância atribuído por cada um dos grupos a cada fator crítico investigado. Demonstra-se, assim, em que medida as proposições teóricas foram ou não corroboradas empiricamente.

O capítulo oito é constituído pelas considerações finais, onde é realizada uma síntese dos principais resultados de pesquisa, demonstrando que o objetivo inicial do estudo foi atingido. Além disso, o capítulo apresenta algumas possibilidades para futuras pesquisas.

Em síntese, o trabalho foi desenvolvido conforme esquema, demonstrado na FIG. 01:

## Problema:

Como os fatores (inter) organizacionais influenciam a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquias, sob as perspectivas de especialistas, franqueadores e franqueados?

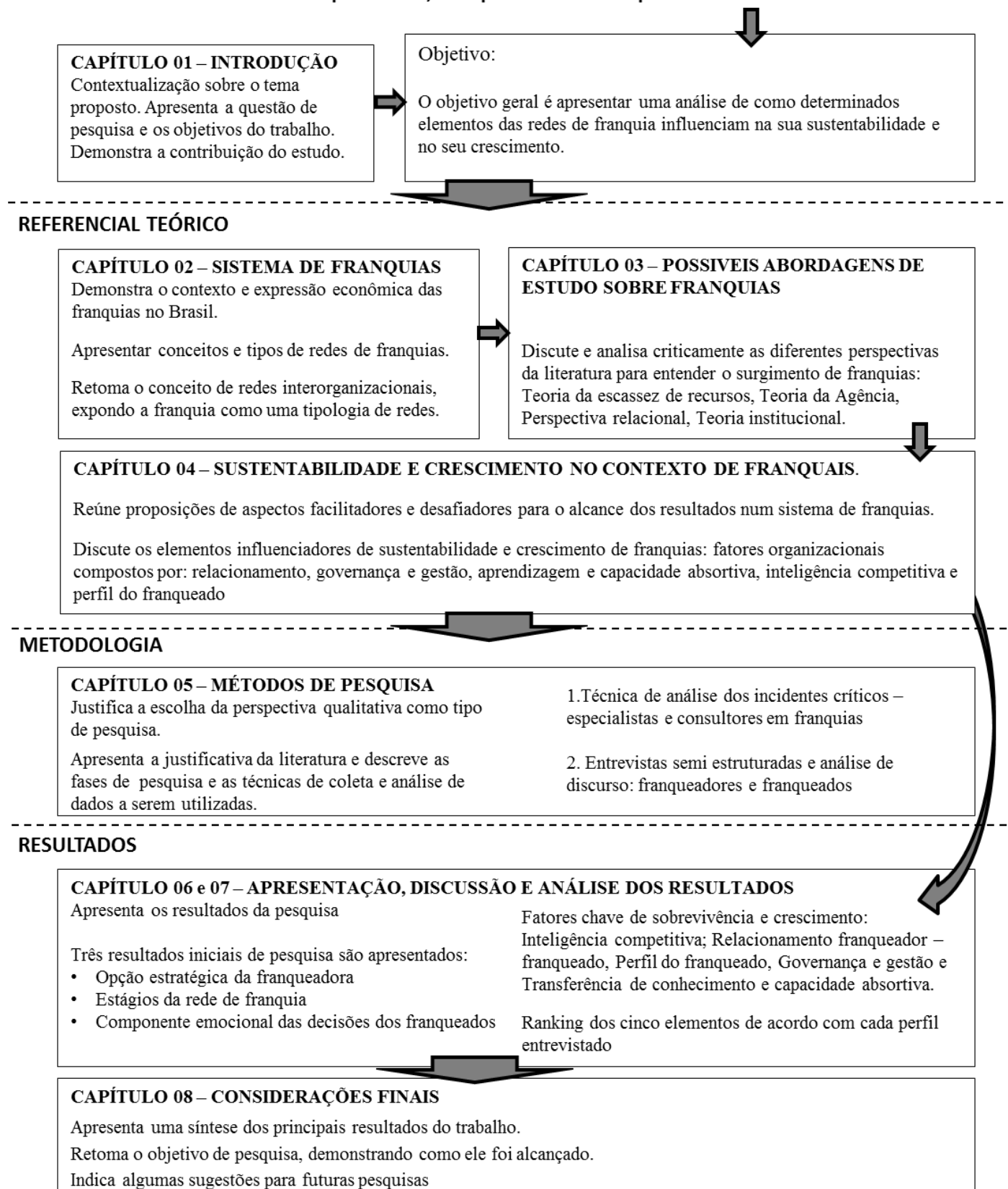


FIGURA 01 – Estrutura síntese da tese

Fonte: elaborado pela autora.

## CAPÍTULO 2

### SISTEMA DE FRANQUIAS

---

O objetivo deste capítulo é contextualizar a temática de estudo, sistema de franquias. Serão apresentados conceitos sobre o modelo de negócio franquias e pretende-se sintetizar algumas das classificações das diferentes tipologias. Constitui também objetivo deste capítulo a revisão de conceitos e classificações do campo de estudo de redes de cooperação entre firmas, já que neste trabalho franquia é entendida como um dos possíveis formatos de redes interorganizacionais, possuindo, como tais características particulares de uma rede de cooperação. Por fim, no tópico 2.3, são discutidos alguns benefícios e desafios próprios de uma rede de franquias sob as perspectivas de franqueadores e franqueados.

#### 2.1 Franquia: conceitos e tipologias

Franquia pode ser entendida como um modelo de negócio em que uma organização, denominada franqueador, é detentora de um mix de bens ou serviços testados em um ou em vários mercados e estabelece um relacionamento contratual com outras firmas auto-financiadas e auto-geridas, denominadas franqueados. Essas últimas operam no mercado sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar produtos e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador (Stanworth et al., 2004).

Um conceito mais específico quanto ao formato do relacionamento contratual entre franqueador e franqueado é dado pelo artigo 2º, da lei federal do Brasil nº 8.955, de 15 de dezembro 1994 e que versa sobre os contratos de franquias empresariais ou franchising. Para a legislação brasileira, a 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 sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, art.2º).

De acordo com a *International Franchise Association* - IFA (2014) franquia ou franchising pode ser definido como um contrato ou licenciamento entre duas partes juridicamente

independentes, envolvendo relacionamento contínuo, produção em rede, estratégias de marketing unificadas e repasse de conhecimentos mercadológicos, credibilidade de marca, técnicas de administração, produção e comercialização.

A partir dessas definições, pode-se dizer que uma franquia empresarial se estabelece a partir de um instrumento, contrato bilateral entre franqueador e franqueado, onde se descreve exatamente os limites, as responsabilidades, os direitos e os deveres presentes nessa relação. Esse instrumento visa mitigar possíveis conflitos de ordem empresarial e definir os papéis de ambos, tanto do franqueador, como do franqueado.

As franquias no ambiente das organizações empresariais, ao surgir em aproximadamente 1863, com a empresa norte-americana *Singer Sewing Machines* que concedia licenças aos comerciantes para a revenda de seus produtos, tinham a função de ser apenas um canal de distribuição. Foi apenas após a recessão de 1929 e principalmente após a 2<sup>a</sup>. Guerra Mundial, é que as firmas foram compelidas a buscar alternativas mais criativas de crescimento e a partir daí um maior número de iniciativas começaram a surgir como a atuação no mercado por meio de redes de franquias (Ribeiro & Melo, 2007).

Na Europa, o franchising surgiu na década de 1970, mas, só após a adesão à Comunidade Europeia é que este sistema começou a ganhar visibilidade. Os anos da década de 1990 podem ser vistos como marco, pois se caracterizaram por um crescimento exponencial do número de marcas a operar através do regime de franchising no mercado europeu.

No Brasil, o pioneirismo coube à loja de calçados baiana Casa Stella, em 1910. A partir daí, tem-se notícia de algumas empresas brasileiras que se expandiram através das franquias. Foi, porém, somente em meados de 1980, com a ampliação do segmento de refeições rápidas (*fastfood*) é que o sistema de franquias expandiu-se. Em 1979, no Rio de Janeiro, ocorreu a inauguração da primeira loja brasileira franqueada da rede Mc Donald's (Ribeiro & Melo, 2007).

De acordo com os autores, sete motivos explicam o “boom” das franquias no Brasil na década de 1980: 1. Oficialização do fomento a pequenos empreendimentos e a criação do SEBRAE, órgão oficial idealizado para apoiar as micro e pequenas empresas; 2. Instalação e expansão,

no Brasil, de diversas empresas estrangeiras através do sistema de franquia, como McDonald's e Pizza Hut; 3. Adoção do sistema de franquia por diversas organizações brasileiras, como uma alternativa de expansão em um período marcado pela crise e escassez de capital. Exemplos de redes surgidas nesse período são, Localiza (locadora de automóveis), O Boticário e L'Acquadi Fiori (perfumaria e cosméticos); 4. Criação, em 1987, da Associação Brasileira de Franchising (ABF), entidade que congrega franqueadores, franqueados e profissionais da área, com o objetivo de divulgar e promover o desenvolvimento do sistema; 5. Difusão de tal prática pelos próprios profissionais de Marketing e Administração, que passaram a prestar serviços de consultoria para o desenvolvimento de operações de franquia; 6. Inclusão do tema em currículos de cursos de gerenciamento em nível técnico e cursos superiores de Administração; 7. Divulgação do tema pelos meios de comunicação de massa, que a partir de publicações deram destaque a essa modalidade de negócio.

Cabe aqui acrescentar um oitavo ponto, ressaltado por Melo e Andreassi (2010): a constatação e divulgação da baixa taxa de mortalidade das franquias. No estudo dos autores, esse era um atrativo para os empreendedores, pois em empreendimentos maduros, com dez anos de existência, a taxa de mortalidade das franquias era próxima a 9%, enquanto em negócios independentes este índice era de aproximadamente 80%.

Com vários elementos corroborando para a expansão das redes de franquias verifica-se que em pouco tempo o desenvolvimento do franchising no Brasil alcançou patamares expressivos, atingindo em 1990 um quantitativo de 8 mil unidades franqueadas. Em 2002 o Brasil já contava com cerca de 56.000 unidades franqueadas com um faturamento estimado em R\$ 28 bilhões. Neste mesmo ano, era responsável por aproximadamente 400 mil empregos diretos no país, número extremamente significativo em um país onde as taxas de desemprego, à época, giravam em torno de 12% (ABF, 2015).

A expansão do modelo de negócios no Brasil acompanhou a sua expressividade mundial. O franchising tornou-se cada vez mais uma opção estratégica disseminada em escala global, tendo sido responsável no início dos anos 2000 por 40% do volume de venda a varejo nos Estados Unidos, 32% na Grã-Bretanha, 25% na Austrália e 24% no Brasil (Ribeiro & Melo, 2007).

Identificada como opção detentora de vantagens e desafios, as franquias foram alvo de diversas pesquisas que buscaram entender os motivos que levam firmas a franquear seu negócio. Ribeiro & Melo (2007) apresentam: a) interesse em crescer e expandir os negócios; b) reduzir a exposição de capital da empresa; c) fortalecer a marca; d) manter um gestor comprometido à frente do negócio; e) ganhar escala junto aos fornecedores; f) necessidade de controle sobre a rede; g) criar barreiras para a concorrência; h) ganhar segurança de longo prazo; i) dificuldade de gestão a distância; e j) retorno sobre o investimento.

O atrativo do sistema de franquias é oferecer à firma franqueadora maior equilíbrio nos *trade-off* entre três variáveis estratégicas — cobertura, controle e custos —, por meio de contratos que dividam tarefas e riscos e de mecanismos com o objetivo de alcançar eficiência.

Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) acrescentam que o nível de utilização do *franchising* na estruturação das redes, ou seja, a proporção de unidades franqueadas utilizadas em relação ao total de unidades, pode exercer influência sobre o desempenho das redes. Daí a necessidade de um planejamento sobre os objetivos da criação de uma rede de franquia, o tipo e a geração de franquia desejada, tópicos abordados por vários autores da área.

Leite (1990) e Plá (2001) sugerem uma classificação de franquias de acordo com a forma e setor de atuação e apresentam quatro formatos: franquia de produto ou de produção, franquia de distribuição, franquia de serviços e franquia de indústria.

A franquia de produto pressupõe a produção dos bens pelo próprio franqueador ou por fornecedores licenciados. Nesse caso, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. Os franqueados comercializarão exclusivamente em seu ponto de venda os produtos da marca do franqueador.

A franquia de distribuição consiste num sistema de venda de mercadorias, que não necessariamente envolve produtos de marca do próprio franqueador. Os bens são produzidos por fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras, complementado por centrais de distribuição. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda (Leite, 1990).

Na franquia de serviços, o franqueador fornece o *know-how* da prestação de um serviço para o franqueado, para que esse possa oferecer o serviço ao cliente final de acordo com os padrões estabelecidos pelo franqueador.

A franquia industrial, por sua vez, consiste na fabricação de produtos pelas unidades franqueadas. Eles são produzidos em uma unidade de produção, cuja engenharia básica do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados (Plá, 2001). O QUADRO 01 resume essa classificação apresentada.

<b>Tipo de franquia</b>	<b>Modelo de operação</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Franquia de produto</b>	A responsabilidade de produzir todos os produtos é do franqueador. O franqueado comercializa uma ou mais marcas definidas pelo franqueador.	Franquias de cosméticos e beleza. Ex.: O Boticário.
<b>Franquia de distribuição</b>	O franqueador não produz, mas seleciona os fornecedores que abastecerão as unidades franqueadas. Geralmente possui central de compras e centrais de distribuição.	Postos de combustível e suas lojas de conveniência
<b>Franquia de serviço</b>	Franqueador repassa ao franqueado o conhecimento e a metodologia para o fornecimento de serviços formatados e padronizados.	Academias de ginástica Cursos de idiomas Rede de hotéis
<b>Franquia industrial</b>	O franqueador oferece ao franqueado o apoio necessário (tecnológico, conhecimento, método) para que esse fabrique o produto.	Engarrafadores e distribuidores Coca-Cola

**QUADRO 01 - Síntese dos tipos de franquias de acordo com a forma de atuação**

Elaborado pela autora.

Já conforme Preble (1995), as franquias podem ser de dois tipos: 1) franquia de marca de produto. Nesse caso o franqueado apenas distribui determinada marca do franqueador; 2) franquia a replicação ou de formato de negócio. Essa tipologia consiste na implantação do conceito do negócio do franqueador, em diferentes localidades, através das unidades franqueadas e a partir da replicação controles de qualidade, estratégia, plano de negócio e manuais de operacionalização das atividades.

Indo além das duas classificações apresentadas, autores, como o próprio Plá (2001) e Dant e Kaufmann (2003), alegam que as franquias podem assumir diferentes estágios, conforme o

grau de maturidade da rede. A sistemática proposta envolve cinco gerações em que os aspectos de gestão modificam-se a cada geração. Ao considerar os critérios de Preble (1995), as duas primeiras gerações podem ser caracterizadas por franquias de marca/produto e as três últimas são franquias de formato de negócio.

Na franquia de 1ª geração, o franqueador se concentra no desenvolvimento do produto em detrimento à operação do negócio. Nessa relação, o franqueador licencia o uso de marca e é comum que preste pouco ou um mínimo de serviços aos franqueados. Sendo assim, em geral os mesmos produtos e/ou serviços são encontrados em diversos pontos de vendas. Para o franqueado isso representa muitas vezes maior liberdade em contraposição a um menor suporte operacional (Espinha et al., 2004; Merlo, 2000).

A franquia de 2ª geração é também caracterizada como franquia de marca/produto e possui como elemento chave a exclusividade na distribuição. O franqueador, em geral, presta pouco serviço à rede franqueada e seu foco de atuação está no desenvolvimento e padronização do ponto de venda e no sistema operacional. Na maioria dos casos, o franqueado adquire os produtos somente junto ao franqueador e possui exclusividade na comercialização. O franqueado não é obrigado a adotar um processo padronizado de gestão do negócio e inclui os *royalties* (remuneração a qual o franqueado deve pagar ao franqueador pelo direito de uso cedido na franquia) e as taxas de promoções no preço das mercadorias que comercializa.

De acordo com Merlo (2000), a 3ª geração é caracterizada por ser uma franquia de formato de negócio. Nesse sentido, o franqueador oferece grande suporte e assistência ao franqueado quanto ao modelo de negócio. Há uma busca por um padrão mínimo de qualidade em toda a rede, o que exigirá o estreitamento da parceria entre franqueador e franqueado.

A franquia de 4ª geração passa a exigir alto nível de profissionalização e proximidade entre os atores da rede. A assistência do franqueador na operação do negócio dos franqueados é grande e se traduz em suporte na elaboração de planos estratégicos, planos de marketing e na adoção de mecanismos de acompanhamento e controle das unidades franqueadas, tais como reuniões periódicas, reciclagem e avaliações sistemáticas.

A franquia de 5ª geração é possuidora de um altíssimo nível de profissionalização. A franquia caracteriza-se como de formato de negócio, mas o elemento singular nessa geração é a garantia de recompra de unidades. De acordo com os autores, os elementos básicos assemelham-se às franquias da 4ª geração, mas nesse caso há o diferencial da garantia de recompra pelo franqueador. Há nesse tipo de rede a presença de um Conselho de Administração de Franqueados, um sistema de financiamento e uma política estabelecida de compra ou recompra de unidades-problema (Espinha et al., 2004; Merlo, 2000). A FIG. 02 sintetiza os elementos básicos de cada uma das gerações de franquias.

	<u>Relação franqueador-franqueado</u>	<u>Contrato</u>	<u>Padronização</u>
1ª Geração	Fornecimento de produto <b>sem</b> exclusividade	Pode não existir	Pode existir
2ª Geração	Fornecimento de produto <b>com</b> exclusividade	Contém exigência de exclusividade por uma parte	Padrão visual
3ª Geração	Prestação de serviços	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>Know-how</i>
4ª Geração	Prestação de serviços Maior preocupação com a rede. Franqueado participa das decisões estratégicas	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>Know-how</i>
5ª Geração	Prestação de serviços Franqueado participa das decisões através do Conselho	Lista de obrigações para as partes Garantia de recompra	Transferência de <i>Know-how</i>

**FIGURA 02 - Gerações do franchising**

Fonte: Elaborado pela autora

Para além das cinco gerações do *franchising*, muito debatidas em publicações e eventos do segmento, há autores que ainda sugerem a 6ª e até 7ª geração. São conceitos recentes, que vem sendo defendidos por especialistas da área para incorporar temas e preocupações atuais do campo da gestão. Tieghi (2010) é um dos autores que descreve qual seria a sexta geração e quais as características dessas redes, que basicamente, além de possuir as características da quinta geração, possui ainda como objetivo o equilíbrio entre sustentabilidade financeira, social e ambiental. Franquias nesse grau de maturidade destinam parte de sua atenção à responsabilidade social empresarial e segundo o autor: utiliza indicadores de responsabilidade social; inclui na gestão da franqueadora temas, como público interno,

consumidores e clientes, governo e sociedade, fornecedores, valores, transparência e governança, meio ambiente e comunidade; estabelece compromissos com o desenvolvimento sustentável; desenvolve projetos sociais e ambientais e cria espaços para que os franqueados desenvolvam seus próprios projetos.

Para a sétima geração ainda não é encontrada robustez nas definições. Os conceitos são apresentados, em geral, em sites e blogs de gestão e referem-se a franquias que de alguma forma prestam serviço à coletividade, como um serviço de excelência e público, denominado por alguns como Socialismo privado.

Com base nas definições e classificações apresentadas ao longo desse tópico foi possível perceber a coexistência de algumas perspectivas para compreensão e estudo do sistema de franquias. Como consenso, pode-se definir que franquia empresarial é entendida como uma relação bilateral entre franqueador e franqueado, em que a partir de um instrumento formal são delimitados os direitos, deveres, responsabilidades e limites de operação dessa relação. Foram apresentadas duas classificações do sistema de franquias (quanto à forma de atuação e quanto à sistemática de gestão). Cabe ressaltar que as tipologias não foram esgotadas nesta tese, dado que existem outras formas de classificar as redes de franquia a partir de outros parâmetros de análise.

No próximo tópico, 2.2, será realizada uma revisão de conceitos e abordagens do campo de estudo de Redes Interorganizacionais. Isso se justifica, pois, além de considerar pertinentes as duas classificações de redes de franquias descritas acima, este estudo parte do pressuposto que franquia constitui um tipo de rede interorganizacional.

## **2.2 Franquia como uma tipologia de rede interorganizacional**

O formato de franquias pode ser entendido como um tipo de rede interorganizacional. Dutta (2012) considera rede de cooperação interfirmas qualquer arranjo, formal ou informal, entre duas ou mais firmas, que propiciam a cada elo participante um benefício advindo da

associação que não poderia ser obtido isoladamente. Assim, a formação em rede minimizaria esforços e mitigaria riscos.

Neste trabalho, entende-se relacionamento interorganizacional a partir do conceito de Oliver (1990): transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações. Entende-se que o conceito é amplo e engloba uma multiplicidade de formatos. Os autores Ranaei, Zareei e Alikhani (2010) destacam que as redes entre firmas podem ocorrer a partir de inúmeros objetivos diferentes, fazendo com que existam vários tipos de enlacs: comerciais, políticos, regulatórios.

O termo rede é empregado na teoria organizacional desde o final do século XX e incorporou vários conceitos da abordagem sociológica (Ranaei, Zareei & Alikhani, 2010). O tema tem recebido atenção de autores nacionais e internacionais, tanto que, em 2007, a revista Forbes reconheceu a importância das redes na economia contemporânea, publicando uma edição especial sobre o tema.

Os estudos em rede também abrem novas possibilidades de pesquisa no campo da estratégia das organizações. Como exemplo, Zaheer, Gulati, e Nohria (2000) ampliaram a visão da área ao argumentarem que o desempenho das firmas pode ser melhor entendido se examinada a rede de relações em que essas firmas são incorporadas, ao contrário das análises tradicionais que estudam firmas individualmente.

De acordo com as perspectivas teóricas, as redes são formadas pelos elementos básicos: atores e nós. De acordo com Tálamo (2008) os atores de uma rede podem ser definidos como unidades discretas, classificadas baseando-se em um ou mais critérios. Essas unidades podem ser indivíduos, empresas ou até mesmo nações, e os critérios podem ser os atributos selecionados dessas unidades. Ao se tratar de indivíduos, a classificação poderia ser, por exemplo, por fatores como renda, idade, escolaridade. Caso a unidade fosse empresa, a classificação poderia ser por porte, segmento de atuação. E no caso de nações, a classificação poderia ser pelos índices PIB, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), dentre outros.

Os atores integrantes de uma rede estabelecem elos entre si. Daí o segundo elemento básico de uma rede: laços ou nós. Esses dizem respeito às conexões entre os atores e propiciam o

fluxo de elementos dentro da rede, como recursos e informações. Alguns autores (Granovetter, 1985; Borgatti & Croos, 2003) desenvolveram estudos a respeito da natureza e da qualidade desses laços. Borgatti e Croos (2003) realizaram uma classificação sobre os tipos de laços existentes, e cabe apresentar os seguintes tipos para o contexto empresarial: a) interativos, quando há aproximação voluntária entre os atores a partir de interesses convergentes; b) transacionais, quando ocorre transferência de recursos materiais ou financeiros; c) transferenciais, quando há transferência de bens intangíveis, como serviços ou informações.

A partir dessa perspectiva, numa rede de franquias, os três tipos de laços descritos acima podem estar presentes, já que, tanto a voluntariedade da aproximação entre as empresas, quanto a transferência de recursos tangíveis e intangíveis, são percebidas nas relações entre franqueador e franqueado. Há outras classificações sugeridas pelos autores, mas que se referem ao contexto de redes de relacionamento entre indivíduos.

A respeito dos tipos de redes empresariais, Tálamo (2008) apresenta diversas formas de classificação, tais como arranjos produtivos locais, condomínio industrial, consórcios, cadeias de suprimentos e franquias. Essa última, foco deste trabalho, apresenta-se como uma possibilidade para a busca de objetivos individuais e coletivos, por meio do ordenamento de conexões entre os atores.

As várias tipologias propostas para as redes dependem de quais características, consideradas homogêneas, foram utilizadas para agregar formatos de associação. A partir da compilação dos trabalhos de Grandori e Soda (1995), Magalhães, Daudt e Phonlor (2009) e Tálamo (2008), é possível apresentar seis categorias que foram propostas com base nos instrumentos legais utilizados nas redes. São elas: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, em que cada uma dessas se subdivide em dois diferentes formatos, simétrica ou assimétrica.

Nas redes sociais simétricas não há qualquer instrumento legal que descreva as relações empresariais entre os atores. O funcionamento da rede se dá por relações sociais e de confiança. Já a rede social assimétrica se difere porque nela há uma espécie de agente central que muitas vezes acaba por desempenhar algum papel de governança da rede. Em função disso, elementos formais, como contrato, são comuns de serem encontrados, pois podem

surgir relações de sub-contratação ou terceirização de atividades entre firmas dessa rede (Magalhães, Daudt & Phonlor, 2009).

As redes burocráticas apresentam contratos formais entre os atores, que estabelecem as responsabilidades e direitos das firmas participantes. Caso seja simétrica, Tálamo (2008) ressalta que prevalecem laços associativistas, cujo papel dos contratos formais é definir a relação e proteger os direitos individuais das partes. Exemplos são associações comerciais. No caso da rede burocrática assimétrica, que possui novamente um agente central, a intensidade de formalização das relações é maior. Em geral, busca-se um alinhamento entre os integrantes e o membro central da rede. Os instrumentos legais, nesse caso, acabam por definir que determinações do ator central devem ser acatadas pelas demais empresas. É nesta tipologia que as redes de franquias são tradicionalmente classificadas.

Por último, nas redes proprietárias, caberão aos instrumentos legais definir as relações e principalmente estabelecer direitos de propriedade entre as empresas. Nas redes simétricas, geralmente há atores cooperando a partir de laços transacionais e transferenciais para um objetivo comum de duas ou mais organizações. Um exemplo é a formação de *joint ventures*, em que as empresas disponibilizam recursos e conhecimento para a formação de um produto ou serviço de propriedade de ambas, conforme cláusulas de um contrato previamente estabelecido. As redes assimétricas, por sua vez, diferenciam-se pelo risco do novo negócio ser de um só dos atores, o investidor. Em geral nessa configuração existem dois papéis: o investidor e outras empresas parceiras (Grandori & Soda, 1995). Um resumo sobre essas seis tipologias está apresentado no QUADRO 02.

Tipo de Rede	Descrição	Simétricas	Assimétricas
Redes Sociais	Relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal.	Não há pólo detentor de poder diferenciado. Todos participantes têm a mesma capacidade de influência. Exemplos: pólos de P&D, distritos de empresas de alta tecnologia.	Há a presença de um agente central. São estabelecidos contratos com relação às trocas entre empresas e não sobre a configuração da rede.
Redes Burocráticas	Existência de contrato formal para reger trocas comerciais, organização da rede e relacionamento de seus membros.	Exemplos: associações comerciais, pois auxiliam o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas de um mesmo setor, sem que prevaleçam interesses individuais.	Exemplos: redes de agências, licenciamento e franquias. Contratos com alto grau de intensidade organizacional, com cláusulas de exclusividade, direitos de inspeção e controle.
Redes Proprietárias	Direitos de propriedade geralmente estabelecidos ou cedidos mediante formalização. Parte de uma rede burocrática com adição de comprometimento com relação à propriedade.	Exemplos: <i>joint ventures</i> , que têm sido muito efetivas na regulação das atividades de P&D, em atividades de inovação e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.	Exemplos: <i>venture capital</i> , encontradas com frequência nos setores de tecnologia de ponta. É considerada não somente uma forma de financiamento, mas também uma relação organizacional entre investidor e firma aportada.

**QUADRO 02- Tipos e características das redes de acordo com instrumentos legais utilizados**

Fonte: Magalhães, Daudt e Phonlor (2009, p.588).

A partir do exposto, entende-se *franchising* como um dos formatos possíveis de estruturação em redes, que serve como alternativa à opção das firmas de se constituírem por meio de unidades próprias (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004).

Corroborando com esses autores, Wegner e Padula (2010) descrevem o franchising como uma das alternativas ou complemento às estratégias básicas das redes interorganizacionais. Dentre as possibilidades de atuação, os autores citam a diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização. Como diversificação pode-se entender a participação da firma em novos segmentos de negócio, que permitam gerar sinergias, ou então ampliar o mix de produtos ou serviços. A estratégia de horizontalização, por sua vez, implica em cooperações com outras redes, fusões e aquisições de redes já existentes, gerando crescimento a partir da internalização de experiência dos novos parceiros. A estratégia de internacionalização, citada pelos autores, ocorre quando a rede já atingiu uma certa expansão no mercado interno e pode ocorrer via cooperação com outras firmas em outros países ou abertura de filiais da rede no exterior. A verticalização é a outra estratégia de crescimento possível para as empresas, com o objetivo de integrar outros elos da cadeia de valor e com

isso melhorar sua posição competitiva. Nesse momento, firmas podem optar pelo estabelecimento de filiais próprias ou sistemas de franquias.

Outra constatação dos autores é a tendência que aponta para uma convergência cada vez maior do modelo cooperativo de redes com os sistemas de franquias e de filiais, gerando modelos híbridos (Wegner & Padula, 2010). A formação de alianças, assim como a internacionalização das redes são estratégias de crescimento adotadas cada vez mais, que buscam ganhos de escala, capazes de mantê-las competitivas (Melo, 2012).

Fato é, que como rede interorganizacional, as franquias apresentam quatro características básicas, identificadas por Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007): a) estrutura horizontalizada, de acordo com o critério de direcionalidade e hierarquia; b) dispersa geograficamente quanto à localização, pois não possui intenção de centralização; c) tipicamente formal quanto ao elemento formalização, pois tem a base contratual como regra; d) orbital segundo o critério de poder, pois o controle caracteriza-se como rígido ao redor de determinações ou normas impostas pelo franqueador.

A rede interorganizacional, formada entre franqueador e empresas franqueadas, colocam os dois tipos de atores com papéis distintos na relação estabelecida. Ambos se beneficiam de vantagens da associação, mas também se deparam com desafios de atuação, que torna a estratégia de operação via franchising um sistema complexo de se estruturar e gerir. Isso advém de dois fatores: 1º) o franqueador transfere parte do controle de seu negócio ao franqueado e com isso passa a exercer um controle indireto sobre a unidade de negócio; 2º) o franqueado abre mão da independência de gestão que normalmente é experimentada no empreendimento de um negócio independente. Acrescenta-se que as alianças estratégicas, incluindo a estratégia de franchising, não estão isentas de riscos competitivos, como por exemplo, a possibilidade de um dos atores operar de maneira oportunista (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004).

Neste tópico pretendeu-se elaborar uma apresentação sobre o tema rede interorganizacional, dado que, de acordo com alguns autores e de acordo com esta pesquisa, a franquia constitui uma de suas tipologias. Por isso, considerou-se importante analisar o franchising sobre uma perspectiva que coloca as empresas do sistema de franquias (franqueador e franqueados)

como atores da rede, detentores de objetivos individuais, mas que, por meio de conexões e inter-relações, acabam por desenhar objetivos coletivos.

A atuação via rede interorganizacional pode originar benefícios a toda a cadeia de franchising. Por outro lado, a conciliação de objetivos particulares e coletivos também traz diversos desafios para a atuação em rede. Esses aspectos são descritos no tópico seguinte, 2.3.

### 2.3 Benefícios e desafios do sistema de franquias

Dutta (2012) e Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal. (2006) citaram seis possíveis motivadores gerais para a formação de redes interorganizacionais, independentemente do modelo franquia: i) aprendizado; ii) expansão; iii) alavancagem; iv) apoio; v) associação; vi) restrição. O primeiro é o **aprendizado**, que diz respeito à formação de uma rede com a intenção de adquirir e trocar conhecimentos e experiências. O objetivo é a redução do custo de aprendizagem e, em muitos casos, a maior velocidade de resposta ao mercado, a partir do desenvolvimento de novos produtos, tecnologias ou processos. Ou seja, o conhecimento ocupa o papel de recurso principal dentro de uma rede de franquias (Dutta, 2012). O fator aprendizado leva muitas firmas a optarem por unidades franqueadas, por exemplo, quando se trata de um processo de internacionalização. Nesse caso, o conhecimento, que pode ser adquirido com empresário de um determinado país ou região, muitas vezes é considerado no momento da expansão de uma marca (Dant, 1995; Ribeiro & Melo, 2007).

Essa constatação pode ser reforçada pelo segundo fator: **expansão**. Essa motivação pode estar relacionada à expansão em nível geográfico, em que a utilização de competências distintas, oriundas de duas ou mais empresas, tem por objetivo ampliar a atuação em conjunto. Nesses casos, as empresas, sozinhas, teriam certa dificuldade de atuar no mercado pretendido (Dant, 1995).

A terceira motivação é a **alavancagem**. Nessa perspectiva, as empresas beneficiam-se do tamanho, dado por porte ou recursos, adquirido com a formação da rede. Pode-se pensar, por exemplo, na capilaridade atingida a partir da abertura de vários pontos de venda (unidades

franqueadas). Além do número de unidades e o conseqüente aumento de vendas esperado, alcança-se também uma alavancagem financeira, aspecto explorado na discussão sobre a Teoria da Escassez de Recursos (Combs & Ketchen, 1999).

O quarto elemento motivador está relacionado ao **apoio**, que significa que algumas empresas deixam de fazer determinadas atividades da cadeia de valor e as transferem para outras empresas. O objetivo resultante está relacionado à especialização, pois cada empresa se especializa em alguma atividade. Algumas firmas utilizam das unidades franqueadas para transferir algumas atividades, como a venda ou a própria produção. Entretanto, a maioria das redes atua com formato híbrido: unidades próprias e unidades franqueadas.

A **associação** e **restrição** representam quinto e sexto motivadores para a formação das redes interfirmas. Na literatura, não foram encontrados estudos de redes de franquia que explorassem esses elementos. O primeiro, associação, refere-se a casos de coordenação mais estreita das atividades, a partir da intensificação das relações de associações com fornecedores e clientes. Na restrição, o objetivo é a proteção contra ameaças agressivas de mercado. As empresas desenvolvem parcerias para impedir a concorrência, protegendo as atuais vantagens existentes de uma potencial competição (Mintzberg et al., 2006).

Os seis fatores elencados trazem contribuições ao estudo de Dant (1995), que encontrou nove motivações ao investigar as razões das firmas para franquear, a saber: rápido acesso ao capital; rápido acesso a gestores qualificados; acesso ao conhecimento de mercado; propicia rápido crescimento; promove economias de escala de produção, de publicidade e de supervisão; franqueados tendem a trabalhar mais que empregados se visualizarem crescimento e rentabilidade de sua unidade; é considerada uma opção melhor que o mercado de ações; economizam recursos pelo fato do capital e trabalho estarem ligados a mesma fonte. Alguns desses fatores serão melhor detalhados no capítulo três, pois tratam de argumentos utilizados em teorias clássicas para explicar o surgimento do franchising –teoria da agência e teoria da escassez de recursos.

Cada um dos aspectos elencados pode ser entendido como uma vantagem vista pela firma e que a levaria a optar pela formação da rede interorganizacional. Romito, Romito e De Nani (2007) realizaram um estudo com empresas franqueadoras no setor de vestuário e essas

descreveram como benefícios do franchising: a) aumento da rentabilidade devido ao crescimento dos ganhos originados do percentual pago pelos franqueados sobre o faturamento; b) expansão com baixos custos, pois o sistema de franquias possibilita o crescimento da marca e a expansão da distribuição utilizando capital de cada franqueado; c) possibilidade de expansão no exterior; d) maior giro do estoque, devido a preferências específicas em cada mercado. Ou seja, torna-se possível vender em algumas unidades franqueadas os produtos que se encontram em estoque nas demais; e) aumento do poder de negociação, pois as empresas franqueadoras passam a ter maior poder de barganha junto a fornecedores de matéria-prima e de serviços; f) fortalecimento da marca: a marca torna-se mais competitiva perante a concorrência, por atuar em vários locais, tornando-se conhecida por um grande número de consumidores; g) crescimento da participação de mercado; h) parceria com franqueados, que auxiliam com ideias sobre novos produtos, atendimento e operação; i) profissionalização do setor de franquias, pois se têm apoio de empresas especializadas em franquias e da associação do setor. Esses fatores foram identificados como vantagens do modelo de negócio também por outros autores, como Leite (1990) e Schneider e Taiar (1991).

Para o franqueado, Toledo e Proença (2005) sugerem que a principal motivação ao decidir pela compra de uma franquia, é a obtenção de vantagens por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida, e assistência contínua por parte do franqueador. Os autores identificaram os benefícios a partir de pesquisas junto a proprietários de unidades franqueadas, e esses são recorrentes na literatura e corroborados por outros autores: a) treinamento inicial proporcionado pelo franqueador e suporte do franqueador na operação (Withane, 1991); b) marca conhecida no mercado, pois se inicia o negócio com uma marca reconhecida pelos consumidores (Hunt, 1977); c) divulgação da marca: o franqueador gerencia e realiza as campanhas publicitárias; d) desenvolvimento dos produtos e controle da produção e qualidade pelo franqueador; e) negociação com os fornecedores; f) menor risco no investimento inicial e menor risco se comparado a um negócio independente (Knight, 1986; Withane, 1991); g) auxílio na escolha do ponto comercial (Hunt, 1977; Romito, Romito & De Nani, 2007).

Kaufmann e Stanworth (1995) sugerem que a decisão por ser um franqueado pode ser categorizada usando um comparador duplo: franquia x emprego assalariado e franquia x

negócio independente. Os estudos que foram encontrados e que investigaram as razões pela abertura de uma franquia abrangeram uma ou ambas as dicotomias.

Verifica-se que no relacionamento entre franqueador e franqueado existem diversas expectativas em relação ao acordo contratual. Ambas as partes visualizam potenciais vantagens e benefícios, e no longo prazo alguns são confirmados e outros podem não ser. Por isso, alguns autores concentraram seus estudos nos desafios particulares do sistema de franquia, identificando desvantagens ou custos que podem surgir associados ao modelo de negócio.

Para as firmas franqueadoras, Merlo (2000) aponta como desvantagem do sistema a possibilidade da perda parcial do controle, à medida que as distâncias aumentam e cresce o número de franqueados. Os custos da firma franqueadora envolvem a dedicação constante de treinamentos, a necessidade de disponibilidade de oferta de respaldo administrativo e a complexidade na produção e distribuição dos produtos, em função das necessidades diferentes dos franqueados e devido ao perfil do público local e das características da região.

Com relação aos franqueados, o sistema leva a uma dependência em relação à empresa franqueadora e à obrigatoriedade de obedecer a vários procedimentos e regras, retirando parte da autonomia gerencial. O retorno do capital investido também pode ser longo, pois embora haja a promessa de retorno por parte dos franqueadores, muitas vezes ele é mais lento que o esperado. Além disso, a falta de produtos na loja em decorrência de falhas na entrega dos produtos ou no controle do estoque por parte dos franqueadores, a falta de apoio por parte do franqueador e a percepção dos franqueados quanto às ameaças de oportunismo são outros elementos identificados por Davidovitsch, Caldas e Silva (2009) e Romito, Romito e De Nani (2007). Uma síntese desses elementos encontra-se nos QUADROS 03 e 04.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Rapidez na expansão da rede	1. Perda parcial de controle
2. Fortalecimento da marca	2. Divisão da receita
3. Acesso a ideias	3. Possíveis disputas entre franqueados
4 Economias de escala	4. Alterações de produtos e serviços precisam ser feitas com mais cuidado
5. Ausência de relação empregatícia	5. Risco vinculado à atuação do franqueado

**QUADRO 03- Síntese das vantagens e desvantagens do sistema de franquia para o franqueador**

Fonte: adaptado de Merlo (2000)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Iniciar um negócio com uma marca já conhecida no mercado	1. Perda da autonomia de gestão
2. Economias de escala	2. Controle externo
3. Treinamento e <i>know how</i> repassado pelo franqueador	3. Pagamento de taxas ao franqueador
4. Risco diminuído em relação a um negócio próprio	4. Limitação de produtos / serviços a serem oferecidos
5. Independência jurídica	5. Limitações para a venda do negócio
6. Maior facilidade de obtenção de crédito	

**QUADRO 04- Síntese das vantagens e desvantagens do sistema de franquia para o franqueado**

Fonte: adaptado de Merlo (2000)

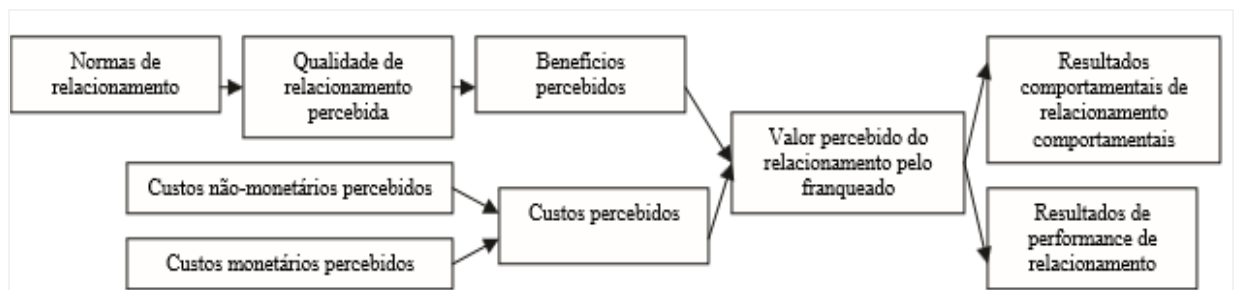
As vantagens e desvantagens atuam como uma balança para as duas partes, franqueador e franqueado, em que cada empresa irá analisar criticamente e pesar custos, riscos e benefícios das alternativas de franquear ou ser um franqueado, respectivamente. Sendo a franquia constituída, os mesmos autores sugerem que uma rede obterá crescimento de unidades de acordo com a sua competência para atrair franqueados. Esses deverão enxergar valor no negócio e almejar participação na rede (Lavieri & Cunha, 2009).

Os trabalhos desses dois autores têm origem nos estudos de Harmon e Griffiths (2008), que propõem que o franqueado avalia os custos, monetários e não monetários, e os benefícios de participar de uma franquia a fim de perceber o valor que ele pode obter pelo relacionamento da franquia. É utilizado o conceito de valor percebido para entender o desempenho das unidades de franquia e como aquele se traduz em resultados, tanto no que tange à performance do estabelecimento em termos financeiros, quanto comportamentais e de posição de mercado (Harmon & Griffiths, 2008).

O conceito de valor percebido é geralmente abordado nos estudos de marketing, onde também é encontrada uma variação no entendimento desse conceito. Autores como Zeithaml (1988) e Woodruff (1997) apontam definições e construtos relacionados a valor percebido. Em linhas gerais, valor percebido é abordado no marketing como o resultado de uma interação entre consumidor e empresa e consiste na avaliação do consumidor a respeito da utilidade de um produto ou serviço, pautada na percepção dos benefícios recebidos e sacrifícios incorridos (Zeithaml,1988).

No contexto de franquias, valor percebido na relação entre franqueador e franqueado leva em consideração os custos incorridos, ou seja, pagamentos feitos pelos franqueados, e os benefícios gerados pela participação na rede (Melo, Borini & Cunha, 2014).

A partir disso, Harmon e Griffiths (2008) desenvolveram um modelo (FIG.03), que considera as dimensões de custos e benefícios, contemplando aspectos de relacionamento e aspectos financeiros.



**FIGURA 03- Modelo conceitual de percepção de valor do franqueado**

Fonte: adaptado de Harmon e Griffiths, 2008, p.258.

O conceito de valor percebido é utilizado para entender o desempenho das unidades de franquia e como aquele se traduz em resultados, tanto no que tange à performance do estabelecimento em termos financeiros, quanto comportamentais e de posição de mercado. Nota-se que o desempenho e a sustentabilidade de uma franquia se dão, não só em função de parâmetros financeiros, mas também não-financeiros. As vantagens percebidas por parte do franqueado, por exemplo, envolvem questões como as relacionadas ao capital intelectual e às inter-relações dentro da rede, que extrapolam o ganho financeiro, mas que devem estar presentes na avaliação de franquias (Harmon & Griffiths, 2008).

Sendo assim, percebe-se que a perpetuidade de uma rede e a satisfação entre os atores que a compõe dependem de vários fatores, econômico-financeiros e comportamentais. Presume-se que os benefícios e os custos de atuação em rede constantemente estão sendo avaliados por franqueadores e franqueados e a relação entre esses atores pode impactar diretamente a sobrevivência e crescimento da rede de franquias.

A partir do exposto, percebe-se que o objetivo do capítulo foi cumprido. Foram apresentadas algumas das definições julgadas como mais relevantes sobre o sistema de franquias e elaborado um breve quadro histórico. Foi possível verificar a grande evolução da expressão econômica do setor nas últimas duas décadas, fato que despertou também atenção de pesquisadores. Assim, várias formas de classificar as redes de franquias têm sido sugeridas por investigadores e duas particularmente interessavam a este estudo: tipologia quanto à forma de atuação e quanto às gerações das franquias. Um tópico reservado à discussão sobre rede interorganizacional foi elaborado. Os conceitos básicos da área de redes foram resgatados e se demonstrou como as franquias estão delineadas como um tipo particular de rede interorganizacional. Elas são detentoras de particularidades, e também possuem vantagens e desafios singulares que foram apresentados a partir de várias pesquisas que buscaram estudar os dois atores da rede de franquias: franqueador e franqueado.

Para avançar na discussão sobre franquias, no próximo capítulo serão apresentadas as abordagens conceituais mais frequentes nos estudos sobre franquias. Ainda que não haja consenso hoje sobre qual a perspectiva possui maior poder de explicação, serão demonstrados os debates e justificativas dos diversos estudos teóricos e empíricos que buscaram aprofundar o conhecimento sobre os motivos da existência do franchising como formato de negócio.

## CAPÍTULO 3

### POSSÍVEIS ABORDAGENS DE ESTUDO SOBRE FRANQUIAS

---

Este capítulo tem a intenção de revisar alguns resultados de investigação das publicações nacionais e internacionais e apresentar o que se tem discutido sobre a temática, franchising, e qual é seu estado da arte. Buscaram-se, na literatura, as teorias da administração que dão suporte ao modelo de negócios franquias.

De acordo com o trabalho realizado por Melo e Andreassi (2010), autores que estudaram as publicações sobre o tema franquias durante o período de 1998 a 2007, foram encontrados 61 artigos acadêmicos sobre o tema nesse período, sendo 24 nacionais e 37 internacionais, ou seja, artigos nacionais representam 40% da amostra. Dos artigos nacionais publicados, 80% foram apresentados em eventos da EnAnpad, Encontro de Marketing e Encontro de Estudos Estratégicos (Anpad), e dos artigos internacionais 43% foram publicados nos periódicos *Strategic Management Journal*, *European Journal of Marketing* e *Journal of Retailing*.

Nessa pesquisa verificou-se que no ano de 2002 não houve nenhuma publicação sobre franchising em âmbito nacional nos principais veículos da área de Administração. Já em 2004, segundo os autores, ocorreu o pico da produção sobre o tema, com 21% dos artigos publicados do período analisado, e 33% da produção concentrou-se nos dois últimos anos analisados por eles, 2006 e 2007.

Kich et al. (2013) analisaram o período de 2001 a 2011, e dos 23 artigos sobre o tema franchising, esses foram concentrados nos anos de 2006 e 2011. O trabalho desses autores corroborou com várias conclusões do estudo de Melo e Andreassi (2010). Os resultados de ambos identificaram a existência de poucos estudos científicos sobre o tema, em âmbito nacional, e diagnosticaram a concentração das produções nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

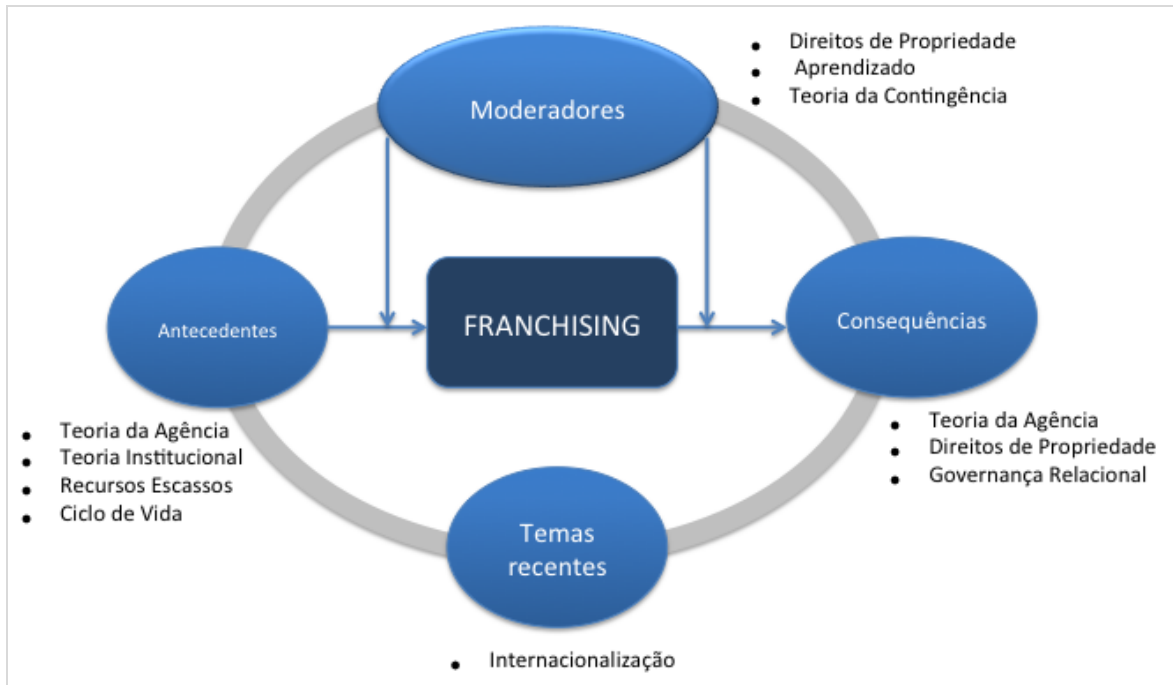
Esses dois estudos bibliométricos foram os únicos encontrados no Brasil e não se obteve acesso a outros em anos subsequentes. Esses dois, no entanto, fornecem uma ideia de como a temática foi discutida na academia até um período recente, 2011. Os trabalhos apresentam um panorama de informações, muitas vezes reafirmadas em outras publicações internacionais, no que se refere aos temas e teorias utilizadas nas pesquisas sobre franquias.

Com relação aos temas principais das publicações, observou-se, por parte dos estudos nacionais, um destaque da temática “Empreendedorismo” e “Estratégia”. Nos estudos de Melo e Andreassi (2010) os temas corresponderam a mais de 40% dos trabalhos nacionais, sendo representado por pesquisas que envolviam discussões a respeito de: alternativas de investimento, criação de negócios no formato de franchising, caráter competitivo do franchising em ambiente de transformações, internacionalização das franquias brasileiras. Já entre os artigos internacionais, o destaque é o enfoque econômico. Teorias, como, Custos de Transação, *Resource Based View* [RBV], Escassez de Recursos, juntamente com a Teoria da Agência constituíram 38% dos estudos internacionais analisados (Melo & Andreassi, 2010). Ao se realizar pesquisas nos principais *journals* é possível confirmar essa tendência, pois foi grande o volume de trabalhos encontrados relacionados principalmente à Teoria de Escassez de Recursos e à Teoria da Agência.

Dant, Grünhagen e Windsperger (2011) sintetizaram os temas mais frequentes dos trabalhos já publicados sobre franquias em 10 anos (2001 a 2011) em 50 *journals* de relevância e indicaram as fronteiras e a agenda de estudos para o campo. Segundo os autores, a indústria franchising oferece ricas oportunidades para explorar os formatos de governança e por isso os estudiosos dedicaram grande esforço ao longo do tempo em investigar essas questões. Surgiram assim, vários trabalhos que abordaram a teoria da agência e a teoria de escassez de recursos. Em seguida, notou-se muitos estudos investigando temas como transferência de conhecimento, difusão da inovação, interdependência interorganizacional, dentre outros, impulsionados pela característica básica do sistema de franquia, que é a padronização. Recentemente os autores diagnosticaram vários trabalhos que examinaram as franquias a partir da perspectiva dos consumidores. Temas como homogeneização da cultura, diversidade cultural local, *trade off* entre padronização e adaptação, podem ser elencados como os mais frequentes.

Combs, Ketchen, Shook, e Short (2011) também identificaram internacionalmente os temas principais ao realizarem uma síntese da pesquisa recente em franchising e os agrupou em quatro tipologias. A primeira diz respeito aos trabalhos sobre os antecedentes de franquia, ou seja, os determinantes da opção pelo arranjo. O segundo tema dá foco às consequências da adoção pelo franchising. O terceiro engloba uma série de artigos recentes examinando moderadores potenciais de relações de franquia, enquanto o quarto tema consiste em avanços

recentes na pesquisa em torno da internacionalização de redes de franquia (FIG. 04).



**FIGURA 04 – Mapa conceitual de pesquisas sobre franquias**

Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Combs et al. (2011)

Quanto à origem dessas produções científicas, Melo e Andreassi (2010) identificaram que procedem de países desenvolvidos, sendo os Estados Unidos o país responsável por aproximadamente 65% das autorias, seguidos de autores de nações europeias (22%).

Nas pesquisas bibliográficas realizadas para este trabalho visualizou-se que o franchising tem sido abordado por autores das áreas de Economia e Administração. Nessa última grande área, vários campos de trabalho muitas vezes são envolvidos: Marketing, Teoria das Organizações, Estratégia, Logística. Como o campo de pesquisa é vasto, estabeleceu-se um recorte de algumas abordagens que serão aprofundadas em função do problema de pesquisa. Trata-se da literatura tradicional sobre franchising, perspectiva relacional e da teoria institucional.

As duas perspectivas clássicas referem-se à teoria da escassez de recursos, que sugere que o franchising é capaz de agilizar o crescimento, ajudando a contornar restrições de recursos financeiros e gerenciais (Combs & Ketchen, 1999); e à teoria da agência, que propõe que o sistema é capaz de reduzir custos de monitoramento, pois o franqueado teria incentivos para

buscar melhor desempenho em sua unidade, já que investiu os próprios recursos em troca do direito aos lucros residuais (Lafontaine & Kaufmann, 1994). Considerou-se importante apresentar as bases dessas teorias econômicas, pois por muitos elas ainda são tidas como pilares do surgimento e manutenção do sistema de franquias. Sendo assim, serão discutidas as duas teorias e apresentadas algumas críticas a ambas, pois segundo Marnoto (2007), mesmo as duas teorias da literatura tradicional não captam, na totalidade, a complexidade dos relacionamentos de franchising, deixando muitas questões em aberto ou por abordar. Em função dessas lacunas identificadas surgiram outras perspectivas teóricas, como a relacional, que será abordada aqui demonstrando uma visão distinta a respeito das motivações para a franquia.

Quanto à teoria institucional, serão resgatadas algumas proposições de Meyer e Rowan (1977) no que diz respeito à tendência das organizações a se tornarem isomórficas. Segundo os autores, organizações se tornam idênticas com o ambiente que participam devido às interdependências técnicas e ao intercâmbio de conhecimento existente. Como as funções organizacionais e as tecnologias podem ser também institucionalizadas, alguns autores enxergam o sistema de franquias como um poderoso veículo de institucionalização das mesmas. De acordo com Santos (2004), a franqueadora transfere elementos e padrões para outras firmas menores – franqueados-, contribuindo diretamente para a perpetuação de mitos e formas de racionalidade. Os próximos tópicos, portanto, buscarão explorar esses conceitos.

### **3.1. Teoria da Escassez de Recursos**

De forma diferente da teoria econômica tradicional, Penrose (1959), além de conceituar firma, criou uma teoria para explicar o seu crescimento. Para a autora, a firma é um conjunto de recursos produtivos com várias possibilidades de combinação e utilizados a partir de decisões administrativas. A firma constitui uma organização social e administrativa capaz de atuar em vários ramos de atividades e não limitada em função de mercados, indústrias ou países. Assim, o objetivo dos dirigentes das firmas é aumentar os lucros totais no longo prazo. Por isso, esses desejam expandir as firmas tão rapidamente quanto possam visualizar

oportunidades lucrativas advindas da expansão, cujo incremento de investimento obtém retorno positivo (Penrose, 1959).

Nesse sentido admite-se que diversificação de mercados e de produtos não são meramente reações à saturação de mercados existentes, como acreditam os teóricos da Organização Industrial, e sim formas pelas quais as firmas crescem. Atuar em mercados distintos, a partir da estratégia de diversificação, portanto, é um caminho de crescimento da firma levantada por Penrose (1959), sendo que essa diversificação pode ocorrer em diversos níveis, chegando à integração vertical, e como será visto, passando também pelo sistema de franquia.

Os autores Sauerbronn, Sauerbronn e Hasenclever (2011) explicam esses pressupostos de Penrose (1959). A firma pode ser entendida como uma instituição sem limite superior ao seu tamanho e com capacidade de iniciar o seu próprio crescimento. Ocorre, entretanto, que existe um limite superior à taxa de crescimento da firma porque esse crescimento estaria limitado por várias restrições dinâmicas: restrição financeira, restrição de demanda e restrição administrativa. A primeira, restrição financeira, está ligada à dificuldade de financiamento do crescimento da firma. A restrição de demanda relaciona-se a incapacidade da firma de aumentar o número de clientes e a restrição administrativa diz respeito à incapacidade da administração em gerir da forma mais eficiente o crescimento da firma.

A teoria da escassez de recursos tem como pressuposto alguns dos conceitos acima: um maior desempenho de um negócio é alcançado a partir de ganhos de economias de escala, provocados pelo crescimento da firma. Dito isso, a teoria da escassez de recursos concentra-se nas restrições mencionadas, isto é, situações de recursos escassos, sejam financeiros e/ou gerenciais, que se impõe a algumas firmas menores, dificultando a expansão almejada.

Nesse sentido, Oxenfeldt e Kelly (1969) propuseram que as firmas em desenvolvimento optariam pelo *franchising* por limitações de recursos. Ao enfrentarem restrições, como capital limitado, dificuldade de seleção e retenção de equipe gerencial, pouco conhecimento sobre novos mercados, empresas decidiriam franquear sua marca para terem acesso a recursos escassos, que por sua vez, facilitariam uma rápida expansão (Davidovitsch, Caldas & Silva, 2009).

Optando pelo sistema de franquias, várias restrições poderiam ser superadas. No aspecto da restrição financeira, as vantagens estão ligadas à utilização de capital de terceiros com menor custo e risco. Para o franqueado o custo de operação de uma franquia pode também ser reduzido devido às economias de escala promovidas pela participação numa rede e por uma previsão mais precisa das necessidades de investimento inicial e capital variável para a operação do negócio. Quanto à restrição de demanda, o sistema de franquia pode ser vantajoso para explorar diversos mercados geográficos de forma mais rápida e adequada, aumentando o número de consumidores através da ampliação da área geográfica de atuação. Além disso, o sistema de franquia pode minimizar problemas com gerentes e empregados, uma vez que o franqueador transfere essa gestão ao franqueado, dono das unidades (Sauerbronn, Sauerbronn & Hasenclever, 2011).

De acordo com a teoria da escassez de recursos, portanto, pode-se dizer que o franqueador recorreria ao franchising somente com o objetivo de contornar a falta de recursos, e que teria uma preferência pela integração vertical, caso essa fosse possível. Segundo essa lógica, optando pelo modelo de franquia e após se expandirem e amadurecerem, empresas franqueadoras não estariam mais sofrendo com as restrições. Nessa fase, elas tenderiam a recomprar as unidades, cumprindo um ciclo natural, denominado por Oxenfeldt e Kelly (1969) como ciclo de vida do *franchising* (FIG. 05).



**FIGURA 05- Ciclo de vida do franchising**

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com o esquema apresentado, o processo supõe a utilização do modelo de franquia por uma firma jovem ou de pequeno porte com a finalidade de crescimento até atingir um ponto que lhe garanta as economias de escala desejadas. Atingido esse ponto, a rápida expansão já não se mostra mais necessária e a franqueadora passa a visar à maximização do retorno de cada unidade. A consolidação do negócio, nessa etapa, atenua a motivação da firma em utilizar o franchising. Sendo assim, a empresa passa a recomprar as melhores unidades da rede na tentativa de melhorar a rentabilidade. Ao final desse processo, as firmas bem-sucedidas, devem possuir basicamente unidades próprias (Davidovitsch, Caldas & Silva, 2009).

Embora a teoria não se restrinja a considerar apenas limitações de recursos financeiros, por muitos autores a franquia é explicada como uma forma de obtenção de capital pelas empresas que enfrentam uma restrição no acesso aos mercados financeiros. Sob esse ponto de vista, o dono da unidade franqueada seria o financiador da promoção da marca, pois arcaria com as despesas do investimento inicial da sua unidade, e pagaria à firma franqueadora um *franchise fee* (taxa paga para operar uma franquia). Sob a ótica do franqueado, que investiu recursos numa unidade, seria natural a busca por um bom desempenho, reforçando e enfatizando os padrões, o nome da marca e a qualidade, aspectos geralmente associados ao negócio original do franqueador.

Algumas pesquisas, tais como as citadas a seguir, dão suporte empírico à hipótese de que o franchising permite ultrapassar limitações financeiras ao crescimento. Nos resultados dos trabalhos de Caves e Murphy (1976), é verificado que, quanto maior o crescimento da cadeia, e conseqüentemente a necessidade de capital do franqueador, maior a percentagem de unidades franqueadas. A própria ABF (2015) se apoia nos argumentos apresentados, quando aponta em seus relatórios que a expansão das franquias no Brasil se deu em função de uma combinação de juros elevados e crescimento baixo, proporcionando ao franqueador um meio de expansão do negócio à custa do capital e risco de terceiros.

Por outro lado, estudos questionam o poder explanatório oferecido pela teoria (Lafontaine & Kaufmann, 1994). Do ponto de vista teórico, uma limitação dessa abordagem está relacionada com a etapa inicial do processo de franchising. De acordo com a teoria dos recursos, uma empresa que possui um conceito ou marca recente no mercado deve crescer rapidamente para

proteger esses recursos. No entanto, o problema da falta de recursos suficientes para a expansão prevalece especialmente em empresas imaturas. Se essas são imaturas ou muito novas no mercado, isso significa que essas firmas podem ainda não ser reconhecidas no mercado a ponto de despertar interesse para potenciais franqueados e podem, inclusive, ser pouco profissionais para organizar e gerir uma rede de franquia. Além disso, segundo essa abordagem, apenas empresas iniciantes, em geral, as que necessitam de capital de terceiros para gerar crescimento, utilizariam o franchising. Mas nesse caso, como explicar redes de franquia como McDonalds, que mesmo após expansão permanecem operando fortemente com o sistema de franquias? (Castro, Mota & Marnoto, 2009).

Do ponto de vista empírico, os resultados do levantamento realizado por Lafontaine e Kaufmann (1994) com 130 redes de franquia, e que tinha como objetivo identificar os motivos da adoção desse modelo de negócio contradizem Oxenfeldt e Kelly (1969). Não é verificada a tendência das firmas em converter o total das unidades franqueadas em unidades próprias. Nenhuma das firmas participantes da pesquisa afirmou desejar operar apenas com unidades próprias e apenas duas afirmaram preferir ter a maioria das unidades como próprias. Isso impacta dizer que a integração vertical não é o modelo operacional preferido dos administradores das firmas, pelo menos de acordo com essa amostragem.

O trabalho dos dois autores, porém, corrobora com a teoria da escassez de recursos, em parte, quando obtém a confirmação de que o franqueado é visto pela firma franqueadora como fonte de recursos de capital e de recursos humanos, ainda que temporariamente. A diferença que se percebeu é que, no longo prazo, outros benefícios da atuação mista-unidades próprias e unidades franqueadas- são percebidos e, mesmo que o franqueado não seja mais importante como fonte de recursos, passa o ser por outros fatores, como conhecimento do mercado, prestação do serviço e inovação.

Baseado nisso, os estudos de Lafontaine (1992), Lafontaine e Kaufmann (1994) e, Combs, Michael e Castrogiovanni (2004), embora acrescentem diversas críticas à teoria, admitem que a escassez de recursos possa ser um fator determinante nos estágios iniciais de expansão da empresa e para a decisão de tornar o negócio uma franquia. É importante ressaltar também que, ao se falar em escassez de recursos, essa não se resume às limitações de capital, pois a perspectiva teórica proposta por Oxenfeldt e Kelly (1969) prevê também a limitação de outros

recursos que justificam a existência do franchising, como a necessidade de obter informação sobre os mercados locais e limitações a nível dos recursos humanos de gestão. A teoria da escassez de recursos, entretanto, está longe de ser um consenso.

Por fim, outros trabalhos empíricos contestam esta perspectiva utilizando a Teoria da Agência como suporte teórico e ainda há outros autores que consideram a combinação das duas teorias o formato com maior capacidade explicativa (Norton, 1988; Marnoto, 2007). O próximo tópico discutirá essas abordagens.

### 3.2 Teoria da Agência

A Teoria da Agência investiga algumas consequências do relacionamento entre agentes nas trocas econômicas, em que um ator principal exerce certo poder sobre o comportamento de outro ator (agente) em seu favor, e o bem-estar do principal sofre influência das decisões do agente (Jensen & Meckling, 1976).

De acordo com Fama e Jensen (1983), considera-se que um "conflito de agência" decorre da separação entre a propriedade e a gestão. Assim, o proprietário ou acionista delega a um agente especializado- um executivo - o poder de decisão sobre sua propriedade, no entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

Três problemas de agência advindos da assimetria de informações podem surgir: seleção adversa; risco moral e oportunismo. O primeiro, seleção adversa, refere-se a informações incompletas entre os agentes e a incapacidade do agente principal de aferir se um agente possui as habilidades necessárias ao desempenho de uma função ou se as informações repassadas pelo agente são verídicas. O risco moral pode ocorrer quando o principal não consegue determinar se o agente está empregando seus melhores esforços para atingir os objetivos estabelecidos pelo próprio principal (Davidovitsch, Caldas & Silva, 2009).

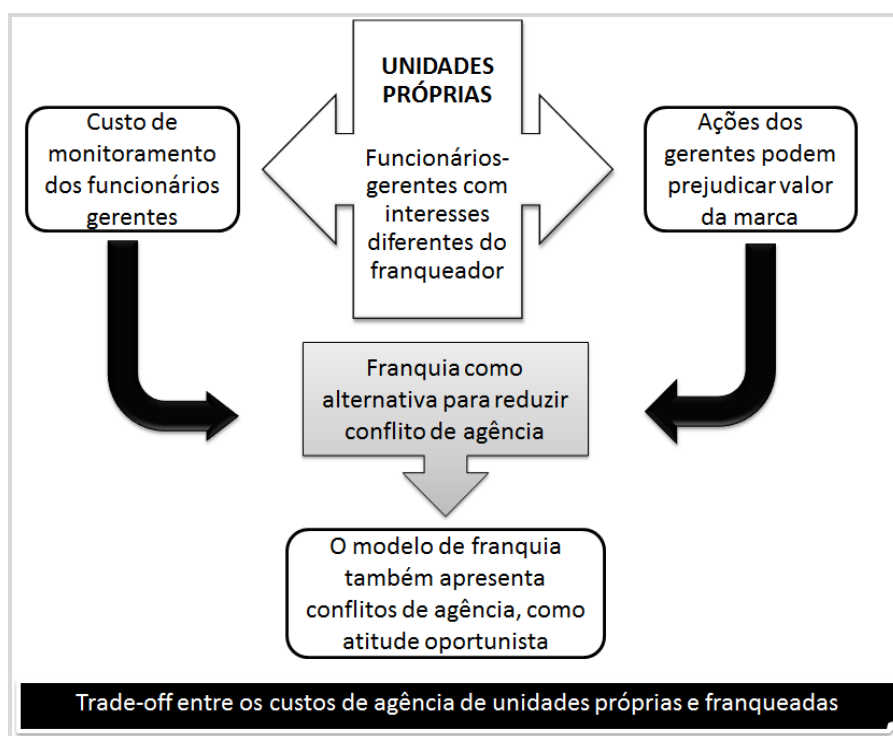
Quanto ao oportunismo, esse é encarado como um comportamento inadequado de uma das partes, e pode ser explicado por Williamson (1981). O autor, a partir das contribuições da teoria dos custos de transação, de Coase (1996), desenvolveu uma teoria aplicada ao estudo das organizações que utiliza dois pressupostos comportamentais: racionalidade limitada de Simon (1972) e sua própria proposição - contratos incompletos – que estão associados ao conceito de oportunismo. Williamson (1981) parte suposição de que os agentes econômicos podem não agir benignamente, podem “fugir das responsabilidades” ou podem optar pela obtenção do máximo de benefícios. É uma orientação calcada na busca do auto-interesse, voltada para a obtenção de benefícios próprios. Segundo o autor, esse comportamento oportunista torna-se provável quando os agentes não dispõem de todas as informações, o que dá origem à incerteza numa situação transacional. Um comportamento oportunista, portanto, pode ser definido como a exploração por uma parte das vulnerabilidades da outra, podendo acarretar perda de confiança entre os agentes (Williamson, 1981).

A partir da teoria da agência, alguns autores defendem que o modelo de franquia pode ser explicado como um formato de negócio que tenderia a reduzir os conflitos de agência. O conflito entre a firma e funcionários, por exemplo, poderia ser minimizado ao se utilizar franqueados, ao invés de gerentes, para a administração de unidades. Isso reduziria os custos de agência associados à supervisão de unidades dispersas geograficamente.

Rubin (1978) critica a teoria da escassez de recursos e defende que os contratos de franchising surgem como mecanismos que permitem solucionar problemas de supervisão e controle da empresa. Na atuação através de unidades próprias, cada unidade teria uma espécie de gerente, que seria funcionário da empresa. Como tal, toda ou parte de sua remuneração seria fixa, e de acordo com o autor, independentemente do desempenho da unidade, o gestor tenderia a um esforço reduzido em prol de seu bem-estar. Nesse caso, os custos de monitoramento para garantir que os funcionários empreendam seus melhores esforços são potencialmente altos. Entretanto, ao assumir o formato de franquia, a administração das unidades passa a ficar sob a responsabilidade do franqueado, que é um gestor proprietário do ponto de venda. Esse tenderia buscar melhorar o valor da unidade, pois isso refletiria na sua própria riqueza pessoal.

O modelo de franchising, por sua vez, também apresenta custos de agência, logo, a firma lida com o *trade-off* entre esses diferentes custos – os associados a um agente-empregado e a um agente-franqueado (FIG. 06). Norton (1988) classifica os problemas de agência em dois tipos: vertical e horizontal. O problema de agência vertical refere-se ao conflito entre a firma e o funcionário-gerente da unidade própria, citado anteriormente. Como os franqueados querem maximizar o desempenho da unidade pagam ao franqueador *royalties*, em troca de lucros residuais. Isso implica o *trade-off* entre monitoramento e incentivo, o qual parece favorecer o *franchising*, especialmente quando os custos de monitoramento são elevados (Norton, 1988).

O problema de agência horizontal refere-se ao risco de comportamento oportunista por parte do franqueado. No *franchising*, uma questão fundamental é a manutenção da imagem e qualidade da marca. Como compartilham a mesma marca, os investimentos realizados por um agente da rede geram simultaneamente benefícios para ele e para os demais, pois afetam a percepção dos consumidores sobre toda a rede. Esse conflito, então, pode ser denominado como “pegar carona” (*freeride*), que reflete a tentativa de um fraqueado maximizar seus ganhos por meio do subinvestimento na marca e à custa dos investimentos e benefícios compartilhados pela rede (Rubin, 1978).



**FIGURA 06- Trade-off entre os diferentes custos de agência**  
 Fonte: elaborada pela autora.

Corroborando com o exposto, Carney e Gedajlovic (1991) estudam o conjunto de custos que podem tornar a franquia indesejável. Os autores apontam três problemas de agência relevantes no sistema de franquia. O primeiro é o custo de monitoramento dos gestores, que continua a existir, caso a franquia também opere com unidades próprias. Lafontaine (1992) busca explicar a diferença entre o número de unidades próprias e o de unidades franqueadas a partir desse aspecto. Como segundo fator, está a possibilidade do franqueado buscar melhoria da margem de lucro a partir da compra de materiais e serviços de qualidade inferior e em geral isso ocorre em locais onde há um baixo volume de clientes constantes. O terceiro problema de agência acontece quando o franqueador é proprietário do imóvel ou de ativos que serão utilizados pelo franqueado e aquele determina valores de aluguel excessivamente elevados e que comprometem a margem final do negócio.

Marnoto (2007) destaca vários estudos que corroboram com os argumentos da teoria da agência, como a pesquisa de Brickley e Dark (1987), que a partir de 745 observações realizadas no final dos anos de 1980, constatou que a opção por propriedade da empresa prevalece quando o custo de monitoramento dos empregados-gerentes é baixo (problemas de agência entre a empresa e os gerentes das unidades podem ser controlados com menos despesa). Outros trabalhos que utilizaram fatores, como a dispersão geográfica, distância até a sede e concentração do número de unidades, também obtiveram resultados satisfatórios quanto à relação direta entre a dificuldade de monitorar as unidades e a proporção de pontos de venda franqueados (Norton, 1988; Lafontaine, 1992; Scott Jr., 1995).

Apesar de alguns trabalhos apresentarem suporte para a teoria, até mesmo autores que participaram dessas pesquisas, como Lafontaine, realizaram uma análise crítica ao aspecto estático da teoria da agência. De acordo com Lafontaine e Kaufmann (1994) ela não possui nenhuma explicação a respeito do formato híbrido presente na maioria das redes, unidades próprias coexistem com unidades franqueadas, e nem sobre a evolução do sistema ao longo do tempo, como ocorrências de conversão de unidades franqueadas em unidades próprias. Ocorre que a premissa da teoria é que os problemas de agência são a motivação para o franchising, por isso não é esperado que eles acabem ou minimizem com a maturidade da rede, mas talvez sim aumentem, porque os custos de monitoramento podem ficar maiores com a expansão da rede. Esse aspecto, entretanto, não é confirmado empiricamente (Carney & Gedajlovic, 1991).

Com base nessas lacunas, vários autores concluem que há uma dificuldade em explicar o sistema de franquia a partir de única teoria. Norton (1988) confirma alguns pressupostos da teoria da agência, mas também encontra empiricamente elementos da teoria da escassez de recursos. Ele e outros autores passam então a defender a combinação de elementos das duas perspectivas para entender o modelo de negócio. Combs, Michael e Castrogiovanni (2004), por exemplo, buscam demonstrar que as variáveis relacionadas com a escassez de capital, em conjunto com as variáveis de agência, podem explicar a opção pelo franchising.

De acordo com essa abordagem conciliatória, as firmas, quando jovens optam pelo franchising como forma de contornar restrições de recursos (curto prazo). Após alcançarem maturidade, conseguem ter acesso aos recursos e recorrem à franquia com o objetivo de reduzir custos de agência (Marnoto, 2007). Entretanto, essa junção de teorias continua calcando-se em teorias tradicionais da economia e, apesar de demonstrar certa comprovação empírica, não generalizável, também é alvo de várias críticas que apontam inconsistências nos argumentos utilizados por ambas.

Uma abordagem que se contrapõe as teorias tradicionais é a perspectiva relacional, que parte dos conceitos de heterogeneidade das firmas, relacionamentos e interdependência. Ela será apresentada no próximo tópico e constitui a visão que está mais próxima do entendimento de franquias como rede interorganizacional.

### **3.3 Perspectiva relacional**

As duas perspectivas apresentadas anteriormente, representantes do *mainstream*, possuem como objetivo explicar a emergência do modelo de negócio franquia. Ao longo do tempo, várias críticas a essas teorias foram elaboradas. Com a relevância que o tema conquistou no meio acadêmico, um grande número de trabalhos sobre franchising foi publicado nos últimos vinte anos e com eles outras propostas teóricas emergiram.

De acordo com Castro, Mota e Marnoto (2009), o grande problema das duas teorias tradicionais é a tentativa de generalizar as motivações a partir de um ciclo padrão para o

desenvolvimento das franquias. Isso implicou em conceitos estáticos e a não consideração de que cada cadeia pode ter uma combinação única de recursos. Essas motivações, e a consequente opção pelo sistema de franquias, possuem caráter dinâmico, podendo variar entre setores, entre empresas do mesmo setor e até mesmo em relação à mesma empresa ao longo do tempo (Castro, Mota & Marnoto, 2009).

A introdução do conceito de heterogeneidade entre as firmas é o pressuposto dessa perspectiva – perspectiva relacional. Sob essa ótica, franqueador e franqueados formam uma rede, em que autores são heterogêneos, possuindo cada um seus próprios recursos, capacidades, objetivos, experiências e percepções. Dessa forma, razões diferentes para opção pela franquia podem existir em função da diversidade presente em cada rede (Snehota & Hakansson, 1995).

Percebe-se que esta abordagem conversa com a teoria de redes, porque passa a entender a franquia a partir de uma ótica de cooperação interfirmas. Ao adotar uma abordagem relacional, portanto, há uma oposição às visões tradicionais de mercado e da indústria, base das teorias da escassez de recursos e teoria da agência (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999). Uma abordagem relacional enfatiza que, assim como cada empresa, cada relacionamento franqueador-franqueado pode exibir características únicas. Esse fato afeta a propensão à franquia e o formato dos contratos firmados entre os atores. (Ribeiro & Melo, 2007; Castro, Mota & Marnoto, 2009)

Nesse sentido, a franquia não serve apenas para reduzir custos de transação, pois como se baseia no relacionamento entre os atores da rede, esses podem aumentar os benefícios, através do desenvolvimento de novas competências, novos métodos, e novos produtos. De acordo com Marnoto (2007), no contexto do sistema de franquias há diversos atores com recursos parcialmente idiossincráticos, o que demonstra que o modelo de negócios vai além da reprodução de um padrão, aspecto debatido pela Teoria Institucional.

A franquia é uma estratégia cooperativa e que tenderia a favorecer a troca de ideias e experiências. No primeiro momento, os autores corroboram com a teoria institucional quando aborda que a franquia serve para consolidar práticas e procedimentos já existentes, elevando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela rede. Esse aspecto será abordado no item 3.4. Entretanto, mesmo admitindo que o produto muitas vezes é de exclusivo domínio do

franqueador, os autores ressaltam que uma boa administração dos relacionamentos da rede pode elevar à taxa de sucesso, a partir de novos produtos ou ideias, considerando-se a experiência do franqueado (Marnoto, 2007).

Nas teorias anteriores, o franqueado esteve numa posição passiva no sistema de franquias. Os autores Castro, Mota e Marnoto (2009) refletem sobre o papel desempenhado pelos franqueados na relação de franchising e concluem que eles podem ser importantes parceiros para desenvolver novos procedimentos, que acabam por trazer inovações para toda a rede. Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) assinalam que o franqueado pode também perceber, informar e agir sobre oportunidades locais.

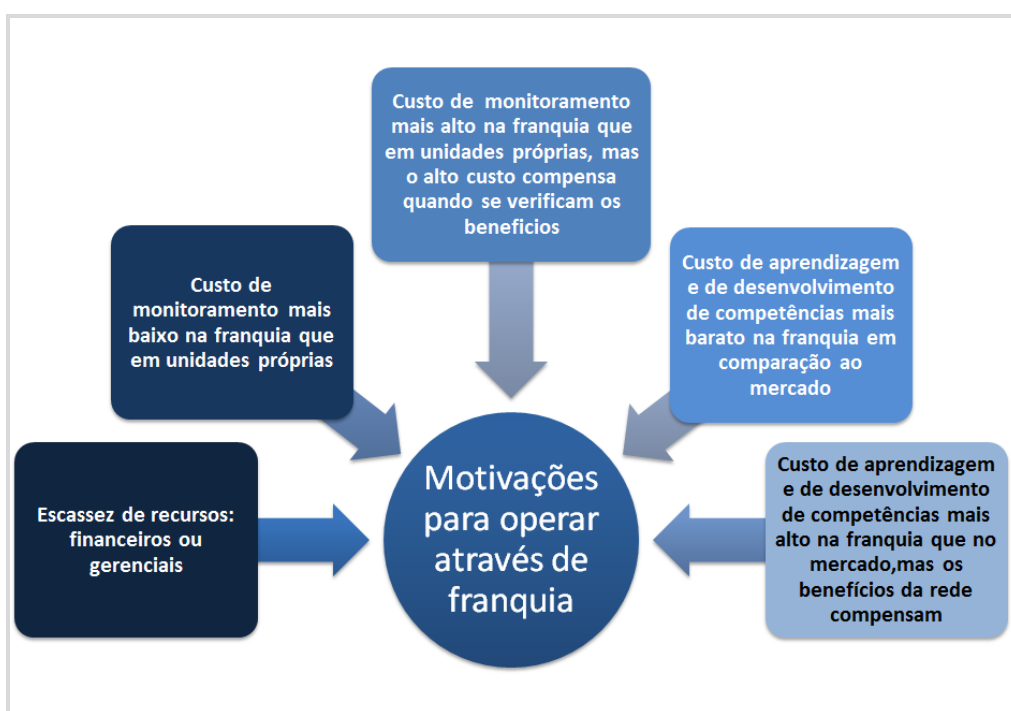
Assim, a perspectiva relacional reconhece os franqueados como atores ativos na relação de franquia e desenvolve uma visão mais dinâmica do franchising. A partir dessa ótica, vários estudos surgiram visando pesquisar os processos de aprendizagem e inovação e as relações interfirmas no sistema de franquia.

Marnoto (2007) discute a franquia a partir da perspectiva relacional, através dos conceitos de Competências Organizacionais e Relacionamentos Interorganizacionais. Windsperger e Dant (2006) estudaram o mercado austríaco e apresentaram evidências de que o fator transferência de conhecimento influencia os resultados obtidos na rede e constitui um propulsor do interesse da firma franqueadora em permanecer com o sistema de franquias. No Brasil, Ribeiro e Melo (2007) estudaram o processo de internacionalização da franquia O Boticário e partiram do pressuposto que franquias são formadas para facilitar o desenvolvimento de novas competências essenciais. No caso em questão, os autores concluem que o motivo para internacionalização da marca, via franquias, deve-se, mais ao desenvolvimento de parceiros que ajude a assegurar a perenidade da marca em outro mercado, que para obtenção de lucro imediato. Um exemplo citado pelo autor se refere às decisões mercadológicas, em que O Boticário não possui estratégia internacional definida. Para o mercado dos Estados Unidos, a rede faz adaptações para o mercado local através da participação do proprietário da loja americana. Esse faz sugestões referentes aos comportamentos e às necessidades dos consumidores-alvos.

Em resumo, a perspectiva relacional parte de três pressupostos evidenciados por Marnoto (2007): 1) heterogeneidade dos relacionamentos e dos atores – franqueador e franqueados; 2)

heterogeneidade do conhecimento produtivo que se encontra dividido entre os diferentes atores e necessita de coordenação; 3) interdependência entre os atores da rede. Assim, a opção pela franquia surge da possibilidade de benefícios e desenvolvimento de competências através da rede, e que não estão disponíveis a uma parte isoladamente num determinado momento.

Percebe-se que a abordagem não é fechada para uma única explicação sobre a opção do sistema de franquias, incluindo até mesmo algumas considerações das teorias clássicas, que podem fazer sentido para específicos contextos. A FIG. 07 demonstra algumas hipóteses para o surgimento de franquias.



**FIGURA 07- Possibilidades de motivações para a formação do sistema de franquias**

Fonte: elaborada pela autora.

Nota-se que o sistema de franquia pode ser entendido por perspectivas associadas a diferentes teorias. Assume-se aqui a perspectiva relacional por entender que ela possui um caráter mais dinâmico, por considerar a natureza da franquia como rede interorganizacional e por considerar o relacionamento franqueador – franqueado possuindo via de mão-dupla. Esta abordagem busca tanto explicar o surgimento da franquia, que pode ocorrer por distintas motivações a depender do contexto particular de cada setor e firma, quanto demonstrar como o sistema se mantém no longo prazo, a partir dos benefícios alcançados com as trocas e relacionamentos interfirmas.

Sob outra ótica, a teoria institucional aplicada a franquias, embora admita a heterogeneidade das firmas, discute como os procedimentos das franquias se tornam padronizados ao ponto da rede, e por fim de todo o sistema se tornarem isomórficos. Essa perspectiva será abordada no próximo tópico, onde serão apresentados seus pressupostos, utilizados em algumas publicações sobre Franquias.

### 3.4 Teoria Institucional

Primeiramente é importante ressaltar que a teoria institucional possui uma característica distinta das três abordagens apresentadas. As anteriores buscavam, de alguma forma explicar a opção de uma empresa pelo sistema de franquia. Entretanto, a teoria institucional tem como objeto de estudo as regras institucionais, mitos e crenças no contexto organizacional. Ela não busca identificar motivações para o franchising, mas sim, apresenta pressupostos que podem também ser estudados no sistema de franquia.

Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), o arcabouço teórico dessa perspectiva resulta de influências recebidas da Ciência Política, da Sociologia e da Economia. A área de estudos organizacionais possui um grande número de publicações sobre a teoria, mas os trabalhos não se restringem a esse campo.

A teoria institucional busca explicar os fenômenos organizacionais, através do entendimento do como e do porquê as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e suas consequências nos resultados da firma (Meyer & Rowan, 1977). A abordagem admite que há uma grande diversidade de organizações e que isso limita a possibilidade de modelos classificatórios. Assim, a organização é encarada como um sistema aberto, e o foco de análise da teoria recai, portanto, no ambiente que essas firmas estão inseridas. O princípio fundamental da teoria institucional, portanto, é que decisões são influenciadas por pressões isomórficas decorrentes do meio ambiente (Barthélemy, 2011).

Nesse sentido, a teoria se ocupa de estudar como mitos e rituais são gerados e institucionalizados, através de processos racionais, em uma estrutura social (Santos, 2004). Sob essa ótica, organizações interagem com seu ambiente a procura de legitimação e as

estratégias adotadas tendem a conformidade às regras, às normas e aos mitos institucionalizados. Dessa forma, as firmas passam a ser vistas como detentoras de duas dimensões essenciais: técnica e institucional. De acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), o ambiente técnico se caracteriza pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional.

O termo instituição é tratado na teoria como normas de conduta e se refere ao processo de internalização de regras e normas, de natureza duradoura. Uma instituição, portanto, resulta de um processo de institucionalização, que ocorre quando valores sociais – práticas, crenças, obrigações – assumem o status de regra no pensamento e na ação social (Meyer & Rowan, 1977). Esse processo origina padrões de comportamento, definidos como legítimos numa dada situação social, e que são sustentados por normas sociais baseadas no consenso e nas sanções contra sua violação.

As firmas se transformam em instituições na medida em que são constituídas de valor, ou seja, quando passam a ser identificadas como fontes de referência e integridade de um determinado grupo social. Isso ocorre a partir de uma sequência de etapas, denominadas por Tolbert e Zucker (1999) como habitualização, objetificação e sedimentação.

A habitualização ocorre quando há o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas. Nas firmas, envolve a adoção de mudanças em resposta a problemas organizacionais e também a formalização desses arranjos em políticas e procedimentos. Esse processo foi identificado na criação de rotinas dentro de organizações. Quanto mais institucionalizadas as rotinas, mais prontamente elas são transmitidas a outros. Esse estágio pode ser definido como pré-institucionalização (Dosi, Nelson & Winter, 2000).

O estágio de objetificação se caracteriza por procedimentos e modelos disseminados e com certo grau de consenso social. Nesse momento, embora haja uma aceitação normativa, os gestores e adotantes das normas ainda se encontram conscientes de que essas ainda não estão testadas e tendem a monitorar a eficácia das estruturas adotadas. Na literatura, essa etapa é tida como semi-institucional. Santos (2004) classificou vários comportamentos e procedimentos neste estágio ao pesquisar redes de franquias.

O processo de sedimentação constitui o último estágio e diz respeito à continuidade da estrutura por um período de tempo relativamente longo. Corresponde ao estágio de institucionalização total e está relacionado com a perpetuação dos modelos e normas por longo período, passando por diversas gerações dos gestores das firmas (Santos, 2004).

Isso posto, pode-se admitir que padrões de comportamento podem variar e estar em qualquer um dos três estágios, sendo, portanto, alguns mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e mesmo eliminação. Esses padrões de comportamento são guiados, de acordo com a teoria, pelas pressões exercidas pelo ambiente para que a organização se ajuste a certas regras e normas. A preocupação dedicada a essa adequação, tende a fazer com que as firmas se tornem similares na forma e estrutura. Essa uniformidade é denominada isomorfismo, responsável também pela homogeneidade estratégica das organizações. O isomorfismo pressupõe que as organizações respondam de maneira similar a outras organizações que estão, de alguma forma, ajustadas ao ambiente (DiMaggio & Powell, 1983).

Os autores ainda identificaram três mecanismos do isomorfismo: coercitivo, normativo e mimético. O primeiro deles pode ser considerado reflexo das pressões formais e informais exercidas por organizações sobre outras que podem se encontrar em situações de dependência. Ou seja, refere-se a uma pressão –formal ou informal- feita sobre a organização, relacionada à influência política ou de problemas de legitimação. O isomorfismo normativo relaciona-se à profissionalização, resultando na construção e consolidação de uma base de legitimação para uma ocupação e formação e manutenção de “networks” profissionais. E o isomorfismo mimético resulta das incertezas do ambiente e da observação e imitação de características baseadas em organizações tidas como de sucesso.

Aplicando os conceitos da teoria institucional ao contexto de franquias são encontrados alguns trabalhos que abordam a questão da institucionalização das empresas participantes de uma rede de franquias e por fim, do isomorfismo de todo o sistema de franquias (Santos, 2004; Combs, Michael & Castrogiovanni, 2009; Barthelemy, 2011).

Santos (2004) analisou os formatos de contratos de franquias de quatro redes e percebeu que essa operação pode se tornar um instrumento de isomorfismo institucional. O autor defende

que o sistema de franquias contribui para a difusão e perpetuação de modelos administrativos, mitos racionais e instituições, já que a padronização e repetição seriam os pilares do sistema de franquias. Dito isso, o sistema de franquias dificultaria o surgimento de inovações, na medida em que o grau de padronização nas redes seria muito alto. Segundo o autor, o próprio "pacote" determinado pelo *business format franchising* implica, por exemplo, na transferência de tecnologia administrativa e de todo o projeto arquitetônico e engenharia, concentrando a geração de quaisquer inovações nas mãos dos franqueadores. A partir dessa publicação, a hipótese é que o sistema de franquias,

além de incorporar em seu interior elementos legitimados externamente, transfere 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 colocação de Perrow (1986), de que não é só a organização que se adapta ao ambiente, mas que o contrário também pode ser verdadeiro (Santos, 2004, p.19).

A partir do trabalho de Barthelemy (2011), outras implicações podem também serem descritas. De acordo com o autor o processo de imitação, geralmente visto como não-racional, possui bases racionais. Haveria, assim, razões pela qual as empresas imitariam negócios já franqueados e optariam pelo sistema de franquia. A primeira delas refere-se a situações com solução ambíguas e incertas que tornariam as redes propensas a imitar ações de outras redes franqueadas. Outra razão é que a empresa franqueadora atinge maior legitimidade junto a fornecedores e parceiros devido ao seu tamanho como rede, ou seja, por ser um conjunto de empresas e por possuir uma proporção de unidades franqueadas que podem ser comparada a outras redes de franquias do mesmo setor (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2009; Barthelémy, 2011).

Além disso, os autores acrescentam que ao imitar concorrentes de sucesso, a rede de franquia alcança economias em custos de pesquisa e informação. Por fim, os atores de uma cadeia ao imitarem seus concorrentes de sucesso podem parecer mais legítimos. Dessa forma, a imitação se torna base de legitimidade e permite que as organizações aumentem sua probabilidade de sobrevivência no longo prazo (Barthelémy, 2011).

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), entretanto, ressaltam que se, por um lado, as pressões ambientais geram tendências para homogeneização das formas e das práticas organizacionais, por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação do

contexto ambiental, pois é por meio dessa interpretação que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, cujo objetivo é atender aos seus interesses.

Essa ideia é reforçada pelo neo-institucionalismo. No final da década de 1970, a teoria começou a estudar aspectos cognitivos como intermediários entre as pressões contingentes e as respostas organizacionais. Nesse caso, o foco de análise do processo de institucionalização deixa de ser o ambiente e passa a ser a própria organização. Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) salientaram que a teoria neo-institucional se situa em posição intermediária no *continuum* entre as orientações determinista e voluntarista da ação organizacional. A estratégia da organização seria, portanto, formulada de acordo com a reciprocidade entre exigências internas e externas, a partir de escolhas guiadas pela interpretação dos atores sobre o contexto social. Entretanto, assim como nas abordagens anteriores, não há consenso entre essas duas óticas de análise das firmas e não foram encontrados estudos aprofundados que abordem a teoria neo-institucional no contexto de franquias.

Por fim, Combs, Michael e Castrigiovani (2009) encontraram evidências de que as pressões ambientais e institucionais internas podem influenciar a propensão das empresas a implementarem e permanecerem no sistema franquia. Os resultados também sugerem que talvez franchising, em si, venha se tornando uma norma institucionalizada. Para os pesquisadores, a teoria institucional promete ser um campo fecundo para aumentar a compreensão sobre franchising.

Sobre as abordagens apresentadas neste trabalho, ressalta-se que elas não cobrem todo o universo de pesquisas sobre o tema franchising. Há ainda outras inúmeras perspectivas de investigação, como na área do marketing, mas que não se relacionam diretamente com o objeto desta pesquisa. O QUADRO 05 faz uma síntese dos principais autores e abordagens de estudo discutidos no capítulo.

<b>ABORDAGEM</b>	<b>AUTORES</b>	<b>SÍNTESE DAS PROPOSIÇÕES</b>	<b>VARIÁVEIS ASSOCIADAS</b>
<b>Teoria da Escassez de Recursos</b>	Oxenfeldt e Kelly (1969); Caves e Murphy (1976); Davidovitsch, Caldas e Silva (2009); Sauerbronn, Sauerbronn e Hasenclever (2011).	Firmas com acesso restrito ao capital optam pelo sistema de franquia. No longo prazo a tendência é que haja um aumento na proporção de lojas próprias. Os autores investigam se a necessidade de recursos impacta na adoção do sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho da firma</li> <li>• Experiência do franqueador</li> <li>• Valor da marca</li> <li>• Investimentos necessários para cada nova unidade</li> </ul>
<b>Teoria da Agência</b>	Rubin (1978); Norton (1988); Brickley e Dark (1987); Lafontaine (1992); Scott Jr. (1995); Davidovitsch, Caldas e Silva (2009).	Os aspectos de risco, monitoramento e risco moral, originados por conflitos de agência, fazem com que a firma opte pelo sistema de franquia. A decisão pela franquia é de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaça de oportunismo</li> <li>• Dispersão geográfica</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Número de funcionários por unidade</li> <li>• Nível de padronização esperado do produto/serviço</li> </ul>
<b>Formas plurais ou Perspectiva Relacional</b>	1. Castrogiovanni et al. (1993); Lafontaine e Kaufmann (1994); Combs e Ketchen (1999); Combs, Michael e Castrogiovanni (2004).  2. Snehota e Hakansson (1995); Windsperger e Dant (2006); Marnoto (2007); Castro, Mota e Marnoto (2009); Melo et al. (2013).	1. Escassez de recursos ou conflitos de agência podem ser motivações iniciais para a franquia. No longo prazo, a firma opta por um formato híbrido (unidades próprias + unidades franqueadas)  2. A premissa é a heterogeneidade das firmas. Cada uma possui recursos, capacidades e objetivos singulares. Razões diferentes para opção pela franquia podem existir em função da diversidade presente em cada rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variáveis das duas teorias anteriores combinadas para explicar opção e manutenção do formato de franquia</li> <li>• Heterogeneidade da rede</li> <li>• Grau de interdependência</li> <li>• Objetivos das firmas na rede</li> <li>• Experiências anteriores</li> <li>• Abertura à mudanças e inovação</li> </ul>
<b>Teoria Institucional</b>	Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1983); Selznick (1996); Machado-da-Silva e Gonçalves (1999); Santos (2004); Combs, Michael e Castrogiovanni (2009); Barthélemy (2011).	Foco de estudo: regras institucionais, mitos e crenças no contexto organizacional. A preocupação das firmas para se adequarem ao ambiente, tende a fazer com que as firmas se tornem similares na forma e estrutura. O sistema de franquias pode se tornar um instrumento de isomorfismo institucional ao contribuir para a difusão e perpetuação de modelos administrativos, mitos e normas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalização das rotinas</li> <li>• Grau de padronização das unidades</li> <li>• Similaridade com redes do mesmo segmento</li> </ul>

**QUADRO 05- Síntese das abordagens teóricas sobre franquias**

Fonte: elaborado pela autora.

O QUADRO 05 apresenta os estudos clássicos a partir das duas perspectivas preponderantes nos estudos: teoria da escassez de recurso e teoria da agência. Em contraposição, foram apresentados estudos de outros pesquisadores que demonstraram argumentos contrários a essas visões clássicas de franquias. A teoria institucional foi descrita no capítulo e indica a tendência de uma das vertentes do estudo em franquia. Constitui uma fronteira de estudo, mas cabe ressaltar que a temática não constitui alvo desta pesquisa.

Ressalta-se ainda que, na tentativa de mapear o estado da arte do tema franchising, também foi alvo de esforço desse capítulo a investigação dos trabalhos acadêmicos recentes nos principais eventos e *journals* para entender quais têm sido os objetivos das publicações nacionais e internacionais.

A partir desse levantamento e na intenção de contribuir para as agendas de pesquisa sobre o tema franchising, foi feito um recorte do objeto de estudo desta pesquisa. Vários autores (Falbe & Wesh, 1998; Holmberg & Morgan, 2003; Espinha et al., 2004; Dant, Grünhagen & Windsperger, 2011) propõem a realização de estudos que analisem o sucesso e o fracasso das redes de franquia no contexto do Brasil. Escolheu-se, portanto, investigar os fatores críticos de sobrevivência e crescimento das redes de franquias, assumindo aqui a premissa de que o crescimento de uma rede de franquias pode estar relacionada a diversos fatores. Esses elementos influenciadores da sustentabilidade e crescimento das franquias constituem o foco desta pesquisa e serão aprofundados no próximo capítulo.

Com base no que foi discutido nos capítulos 2 e 3, algumas considerações são eminentes sobre o panorama de franchising. Verificou-se uma grande expansão do sistema nos últimos anos no contexto brasileiro e internacional, demonstrada a partir da evolução dos números de marcas, unidades franqueadas e faturamento do setor. A representatividade econômica fez com que o interesse pelo tema, tanto no mercado, quanto na academia, também se expandisse. Classificações, tipologias e aspectos facilitadores e desafiadores da franquia foram, e continuam sendo alvos de pesquisas na área. Uma síntese desses aspectos e das diferentes perspectivas teóricas para entender o sistema de franquias foi abordada neste estudo. Cada uma das abordagens apresentadas visa explicar a adoção do modelo de negócio pelos gestores das firmas, entretanto, são passíveis de críticas e por isso mesmo, visualizou-se que não há um consenso na literatura.

## CAPÍTULO 4

### SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO NO CONTEXTO DE FRANQUIAS: DESENVOLVIMENTO DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

---

Autores da área de Estratégia, como Ansoff (1977) e Porter (1989), ressaltam que o objetivo de qualquer firma é obter crescimento. A estabilidade ou o crescimento abaixo da média não são desejáveis e significam perda de participação para concorrência. O crescimento, entretanto, pode ser mensurado de várias maneiras, como participação de mercado; faturamento; volume de produção; valor acionário; tamanho do patrimônio, lucro; número de empregados ou número de pontos de venda. No contexto de franquias, dados mais comuns para expressar crescimento de uma rede são faturamento e número de unidades (ABF, 2015).

Para uma orientação para o crescimento, uma firma necessita definir um campo de atuação e possuir regras de decisão e diretrizes, que constituem a Estratégia. Isso possibilitaria, segundo Ansoff (1977), um crescimento ordenado e com lucratividade. Duas opções, não excludentes, poderiam ser escolhidas pelas empresas: estratégia de empresa de crescimento, visando altas taxas de crescimento ao longo do tempo, ou; estratégia de empresa diversificada, objetivando alcançar presença em vários mercados.

O autor identificou quatro estratégias para o crescimento e sugere a utilização de conjuntos de produtos e mercados e vetores de crescimento. A combinação destas dimensões (produto e mercado, novos e existentes) é usada para explicar as estratégias propostas, conforme demonstrado na FIG.08.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

**FIGURA 08- Estratégias de crescimento das firmas segundo Ansoff**  
Fonte: Ansoff (1977, p.92)

Uma alternativa estratégica é chamada penetração de mercado, cujo crescimento da firma se dá por meio do aumento da participação relativa da empresa em suas linhas correntes de produtos e mercados. Como segunda opção encontra-se o desenvolvimento de produtos, representando o processo pelo qual a empresa cria novos produtos em substituição aos já existentes ou a partir de novas demandas. Outra alternativa é a estratégia de diversificação, caracterizada pela criação de novos produtos para mercados ainda não conhecidos. E por fim, a estratégia desenvolvimento de mercados refere-se à busca de novos mercados para os produtos e serviços de uma empresa.

Com relação a essa última, Carmo e Zilber (2011) citam a expansão geográfica como forma de levar a oferta de produtos ou serviços existentes para novas áreas, podendo ser próximas ou distantes, dependendo dos objetivos da empresa. Esse formato constitui uma estratégia de desenvolvimento de mercados e é uma das mais utilizadas pelas empresas de franchising.

Ansoff (1977) acrescenta ainda que, além das quatro possibilidades estratégicas, os fatores vantagem competitiva e sinergia são componentes da estratégia, ou seja, são características complementares, não mutuamente exclusivas, escolhidas pelas firmas. Sendo assim, vantagem competitiva pode ser definida como um conjunto de atributos que fazem com que determinada organização (produtos e serviços) seja escolhida pelos clientes. Sinergia, segundo Ansoff (1977), significa dizer que ações conjuntas podem levar a resultados superiores aos apresentados pela soma dos obtidos individualmente.

Carmo e Zilber (2011) apresentam o formato de franquia como uma das alternativas estratégicas da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus negócios e seus resultados, desenvolver mercados, otimizar competências por meio da sinergia entre franqueador e franqueado e obter vantagem competitiva. A possibilidade de atingir esses benefícios leva ambas as partes a procurarem inicialmente estabelecerem uma relação positiva em busca de vantagens competitivas e de sucesso de seus empreendimentos. Contudo, no momento em que franqueador e franqueado firmam um contrato de franquia é gerada uma expectativa de prestação de serviço de cada uma das partes e ao longo do tempo, podem surgir desgastes, crises, fissuras e até rompimentos oriundos de insatisfação em relação a essas expectativas iniciais.

Para o franqueador, assim como para o franqueado, o franchising pode representar uma importante alternativa para um crescimento e algumas pesquisas já foram realizadas no sentido de buscar explicar a sustentabilidade e crescimento das redes em função de alguns elementos conceituais, externos ou internos à rede. Esses fatores estão descritos no tópico seguinte.

#### **4.1 Fatores chave para sustentabilidade e crescimento das franquias**

Segundo o dicionário da língua portuguesa, o termo sustentabilidade significa sobrevivência, um modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar. Sendo assim, a sustentabilidade empresarial se traduz na interpretação da denominada função de sobrevivência, como a probabilidade de uma empresa sobreviver para além de um determinado período de tempo  $t$ , condicionada pelo fato de ter sobrevivido até esse mesmo momento. Esse conceito baseia-se no campo de estudo da demografia de empresas e parte de modelos não-paramétricas, conforme IBGE (2004). No Brasil, as três principais instituições que realizam pesquisas amplas sobre taxas de sobrevivência de empresas são o IBGE, o BNDES e o SEBRAE. Segundo essas instituições, firmas que alcançam sustentabilidade são as que permanecem em atividade nos anos seguintes de sua abertura - em geral as instituições adotam o parâmetro de dois anos para análise.

Em diversos países, pesquisas sobre as taxas de sobrevivência (relação entre o número de empresas sobreviventes e a população de empresas no ano de referência) são comuns. O último estudo realizado no Brasil aponta uma taxa de 76% de sobrevivência das empresas nos primeiros 2 anos de vida (SEBRAE, 2013). Apesar das contribuições dessas pesquisas e da discussão que é feita sobre os fatores influenciadores para os resultados obtidos, ainda se nota algumas lacunas quanto aos resultados, pois a discussão em geral ocorre apenas no nível dos elementos do macroambiente das empresas. Neste último estudo do SEBRAE, por exemplo, a legislação favorável, o aumento da escolaridade e o mercado fortalecido foram os aspectos citados como motivos para o aumento da taxa de sobrevivência das empresas brasileiras.

Possivelmente em consequência da dificuldade de acesso e disponibilização de dados longitudinais, percebe-se a necessidade de estudos qualitativos a respeito da sustentabilidade empresarial e uma abordagem de fatores internos e do microambiente que impactam na sustentabilidade e crescimento das firmas. Esses elementos são bastante citados no campo de estudo da Administração. Nele, sobrevivência está inter-relacionada ao fato das firmas conseguirem obter lucro ao longo do tempo e o foco está no processo e nas alternativas de promoção de crescimento das firmas (Sten, 1998).

De acordo com o mesmo autor, a sustentabilidade das firmas está relacionada a diversos fatores que podem ser classificados em fatores externos, fatores internos ou organizacionais e perfil do empreendedor. Os fatores externos dizem respeito às variáveis que podem impactar no sucesso ou fracasso da firma e que não são controladas por ela. A conjuntura econômica, o setor econômico ou mercado de atuação, definições políticas e legais e transformações demográficas são alguns exemplos.

Os fatores internos estão relacionados aos recursos e competências organizacionais capazes de diferenciar uma organização das demais. Constituem o resultado das estratégias das firmas, sendo essas emergentes ou deliberadas (Sten, 1998). A gestão dos processos, as políticas internas, a forma de divulgação, vendas e distribuição são alguns dos exemplos de fatores organizacionais que podem influenciar a sobrevivência de uma empresa.

Pertencente ao ambiente interno tem-se ainda o papel do empreendedor ou dirigente geral. Stoner (1987) acredita que uma competência pessoal distintiva, que pode ser definida como a habilidade ou a capacidade de conduzir o negócio de forma exclusiva em comparação com outras firmas, pode levar ao crescimento e à melhor performance que os concorrentes. Por isso, Sten (1998) aborda esse aspecto de forma separada dos fatores internos, por corroborar com o a crença de que o perfil do empreendedor ou dirigente implica em alto impacto na sustentabilidade empresarial. Perfil do empreendedor foi a denominação do autor para as características do dirigente da firma, como capacitação, motivação, liderança, competência gerencial e plano de sucessão. Assim, conseguir uma força de trabalho mais experiente e qualificada, ou ser capaz de reagir às demandas dos clientes muito mais rapidamente do que os concorrentes são exemplos de competência distintiva.

No contexto de franquias, entretanto, é possível ainda citar outros elementos que podem impactar na sobrevivência de unidades franqueadas e da rede como um todo, devido às especificidades do sistema. Segundo Merlo (2000), a relação entre franqueador e franqueado, por exemplo, é um dos itens fundamentais e que influencia o desempenho das redes.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, buscou-se identificar os elementos pertencentes ao ambiente interno às redes de franquia, considerados como críticos para a sustentabilidade e crescimento. Cabe ressaltar que esses dois conceitos são utilizados aqui como conceitos relacionados. Carmo e Zilber (2011) dizem que crescer se confunde com sobrevivência, uma vez que o não crescimento pode estar ligado à perda de vantagem competitiva. Como eles, outros autores, citam fatores chave de crescimento para uma rede, e consideram que esses fatores podem ser causas de sucesso ou fracasso de unidades ou redes, de acordo a boa ou má gestão desses aspectos.

Há várias formas de mensurar crescimento das firmas e a literatura da Administração admite algumas variáveis, como faturamento e lucratividade. Outra possibilidade para redes de franquias é medir a taxa de expansão de unidades franqueadas. Como já discutido, segundo Harmon e Griffiths (2008) as redes alcançam sustentabilidade e crescem na medida em que aumentam sua capilaridade, ou seja, de acordo com a sua competência para aumentar o número de unidades franqueadas, o que leva a firma a buscar atrair e manter seus franqueados. Assim, as redes de franquias na maioria das vezes são colocadas em ranking por algumas instituições, como a principal associação do setor – ABF, com base na capacidade de crescimento da rede (indicada pelo avanço no número de unidades da marca). Neste estudo serão adotados como parâmetros de crescimento de uma rede dois fatores: faturamento da rede e taxa de expansão de unidades franqueadas.

Foram encontrados nas fontes bibliográficas pesquisadas os seguintes elementos conceituais referentes ao crescimento das franquias e que contavam com certa comprovação empírica: relacionamento entre franqueador e franqueado; gestão e governança; transferência de conhecimento e capacidade absorptiva; inteligência competitiva e perfil do empreendedor. Fatores externos, como mercado de atuação, também são abordados frequentemente na literatura, porém estudos que busquem demonstrar as relações de causa e efeito sobre crescimento das franquias são mais escassos. Talvez devido à dificuldade de tangibilização

desses efeitos nas redes de franquia e pelos inúmeros aspectos que podem estar relacionados, políticos, legais, econômicos, dentre outros. Neste estudo, esses últimos, fatores externos, foram excluídos da abordagem.

#### *4.1.1 Relacionamento entre franqueador e franqueado*

Merlo (2000) e Nathan (2011) ressaltam o fator relacionamento como um dos principais para o sucesso de uma rede de franquia. Os aspectos relacionados à confiança e os acordos contratuais que regulam a relação implicam na necessidade de uma atitude de parceria entre franqueado e franqueador. Segundo o autor, no outro extremo estariam mecanismos de controle que estabelecem ameaças às relações entre ambos. Controle, este, que de certa forma assegura a padronização, mas não necessariamente a qualidade no relacionamento. Dessa forma, o franqueador exerce não apenas o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro de sua rede de franqueados, o que o obriga a pesar os fatores poder e negociação nas tomadas de decisões, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito.

A gestão da relação franqueador-franqueado torna-se, assim, fundamental para a perenidade e o sucesso da rede. Isso porque são comuns as dificuldades encontradas de cooperação, demonstradas através de alguns conceitos conhecidos na administração e na economia – teoria dos jogos, dilema dos prisioneiros. Esses conceitos podem ser facilmente aplicados no mundo empresarial e utilizados para se discutir relacionamentos organizacionais em que há, constantemente, necessidade de escolha entre estratégias colaborativas e estratégias oportunistas (Norton, 1988).

Esse aspecto está intimamente ligado à teoria da agência e ao conceito de oportunismo. Se por um lado, o sistema de franquia é visto como um formato que permite solucionar problemas de supervisão e controle de uma empresa (Rubin, 1978), por outro, o modelo de franchising possui seus próprios problemas de agência (Norton, 1988). Pode-se falar que, quase sempre, no sistema de franquia existe divergência de objetivos entre franqueador e franqueado. O franqueador caracteriza-se por deter uma marca, uma imagem e um formato de negócio a serem preservados, mas o franqueado é quem assume o risco financeiro do investimento da unidade. Conforme descrevem Elango e Fried (1997), a propriedade do sistema de franchising

está dividida entre esses atores e ambos podem agir de forma oportunista, com vista a alcançar o seu objetivo individual.

Pode-se, entretanto, analisar as relações entre empresas a partir de duas dimensões: 1) da Teoria dos *Stakeholders* e vertentes da Nova Economia Institucional, que dão ênfase às incertezas nos contratos relacionais (Jones, 1995); e 2) da Teoria Social, em que se destaca a abordagem sociológica de Granovetter (1985). A primeira dimensão aborda o relacionamento a partir da ótica do comportamento oportunista e egoísta. De acordo com Jones (1995) a firma possui relações com muitos atores (*stakeholders*), que são baseados numa espécie de contrato— formal e informal —, em que os agentes buscam desenvolver estratégias de interação e manutenção desses relacionamentos, a fim de facilitar e proteger as trocas de produtos e serviços. Conceitos como oportunismo, falta de confiança e falta de cooperação são problemas a serem administrados nesses relacionamentos.

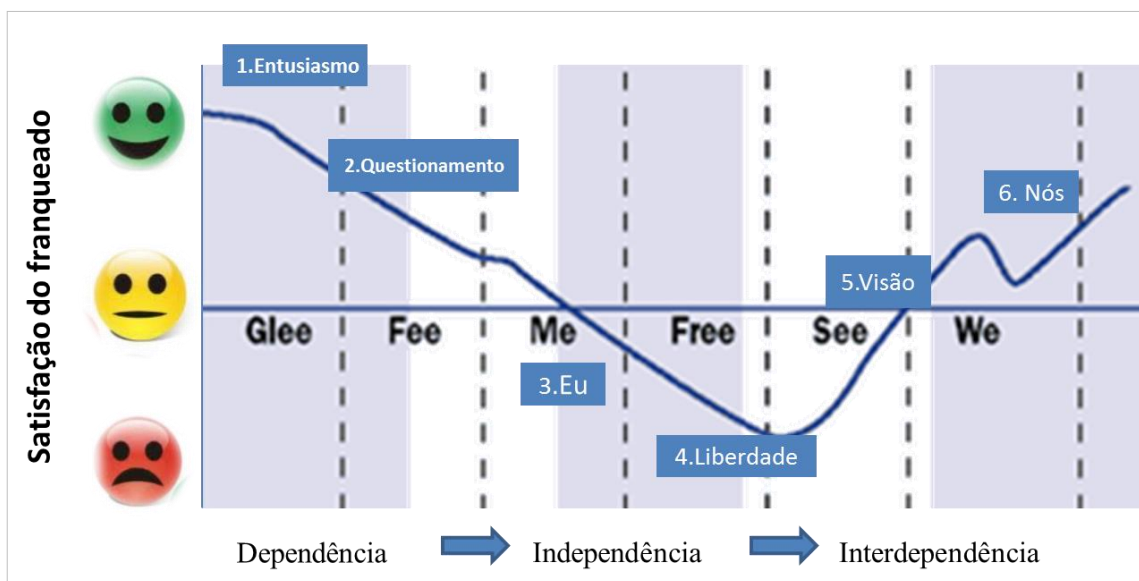
Já a segunda perspectiva apesar de reconhecer a existência de relacionamentos sustentados na ação econômica, acredita na possibilidade das relações enraizadas e construídas com base em confiança, valores, compartilhamento e compreensão entre as partes (Schröder & Bandeira-de-Mello, 2011). Assim, relações, sejam entre indivíduos ou entre organizações, podem ser consideradas associações em que ambas as partes podem se beneficiar. A formação e o sucesso de extensas redes de relacionamento são, dessa forma, sustentados em confiança e capacidades para a resolução de problemas, com o objetivo de trazer vantagens econômicas comuns aos participantes da rede (Nathan, 2011).

Melo et al. (2013), ao discutirem inovações no sistema de franquias, corroboram com esses estudos ao afirmarem que a perspectiva relacional sugere que o fortalecimento das relações pode levar a uma diminuição de oportunismo e um aumento nos valores agregados resultantes de inovações pelos franqueados. Ao longo do tempo, portanto, a aprendizagem derivada dessas relações proporcionará uma maior clareza sobre quais recursos devem ser combinados, gerando negócios mais significativos e oportunidades para toda a rede.

A manutenção de uma relação saudável e de confiança, entretanto, requer que franqueador e franqueado assumam atitudes e procedimentos que transmitam valor a outra parte. Isso deveria ser feito de uma forma contínua e sistemática, já que Grunhagen e Dorsch (2003)

argumentam que as percepções de valor do franqueado também tendem a mudar ao longo do tempo, influenciando o relacionamento estabelecido com o franqueador.

De acordo com Maylor e Read (1998) é possível a descrição de um ciclo de vida referente ao relacionamento e à satisfação do franqueado. A primeira fase consiste no entusiasmo pelo sistema, e ocorre no início do relacionamento. O franqueado recebe os primeiros treinamentos e suporte do franqueador, estando num estágio de aprendizado. Como segunda fase está o período em que a satisfação atinge, em geral, seu grau mais baixo e ocorre quando o franqueado se torna competente no sistema, sentindo-se mais seguro. Nesse momento é comum que o franqueado questione o franqueador e suas decisões. Na terceira fase do ciclo há, porém, uma aceitação, em que se espera uma relação fortalecida entre ambos, com sistemas de coordenação e adaptação que estimulem a congruência de metas entre as partes. Nathan (2011) resgata os conceitos dos dois autores e propõe um ciclo de seis estágios de amadurecimento de uma rede de franquias, como é demonstrado na FIG. 09.



**FIGURA 09- Fases do relacionamento franqueador-franqueado**  
Fonte: adaptado de Nathan (2004)

O estágio de entusiasmo (glee) refere-se ao encantamento pelo sistema já identificado por Maylor e Read (1998). A segunda fase de questionamento ou dos royalties (fee) ocorre no momento que o franqueado começa a questionar se os royalties pagos fazem jus aos serviços e apoios prestados pela franqueadora. O estágio do “eu” (me) identifica uma fase de confiança por parte do franqueado em seu próprio esforço. Nesse momento, segundo o autor, é comum

que os franqueados concluem que o sucesso da unidade é devido exclusivamente ao seu investimento e empenho. A etapa da liberdade (free) geralmente associa-se a comportamentos de necessidade de autonomia, percebida pelo franqueado. São comuns os sentimentos de frustração e conflitos relacionados às restrições impostas pelo franqueador. O quinto estágio da visão (see) é o início da compreensão sobre a importância de seguir e pertencer o sistema do franqueador. Em geral, o franqueado volta a reconhecer o valor dos serviços do franqueador. Por fim, o estágio do nós (we) corresponde a etapa de percepção de interdependência, onde a ideia prevalecente passa a ser de um trabalho conjunto para objetivos e ganhos mútuos (Nathan, 2004).

Como o relacionamento entre os atores compreende uma variedade de comportamentos e rotinas, e uma variação de comportamento ao longo do tempo, os autores Cohen e Silva (2000) buscaram identificar as principais variáveis observáveis envolvidas no relacionamento franqueador-franqueado. Eles chegaram a cinco aspectos que constituíram senso comum entre alguns autores e pesquisadores quanto à importância desses para a qualidade do relacionamento na rede. Três deles são identificados aqui como elementos diretamente ligados ao relacionamento entre as partes, a saber: comunicação entre franqueador e franqueado; confiança e compromisso do franqueador com o relacionamento.

A comunicação entre franqueador e franqueado envolve políticas e rotinas de comunicação, como relatórios de desempenho dos franqueados, conselho de franqueados, jornais internos, sistemas e fluxo de informações. O aspecto confiança diz respeito ao cumprimento do contrato e de promessas informais, valores éticos das partes, tratamento do franqueado perante outros franqueados, transparência nos negócios, imagem do franqueador. Sobre esse elemento, apesar dos estudos sobre fracasso em redes estarem dispersos em diversas perspectivas teóricas, no entanto, os autores sugerem que a criação de confiança entre as firmas é um dos fatores mais citados na literatura e pode ser facilitador ou dificultador para a formação e manutenção das redes. Duas dimensões para o fracasso de alianças são frequentemente estudadas: rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial (Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011).

Já o compromisso do franqueador com o relacionamento é demonstrado pelos esforços para a perenidade da parceria, como repasse de ganhos de escala, esforços para evitar conflito e

resolver problemas, reconhecimento dos esforços do franqueado, não abertura de concorrência na área do franqueado (Leite, 1991; Cohen & Silva, 2000).

Corroborando com os três fatores descritos por Cohen e Silva (2000), têm-se ainda os trabalhos de Toledo e Proença (2005) com 11 casos de ex-franqueados de diferentes setores e as pesquisas de Machado e Espinha (2010). Os autores destacaram as fontes geradoras de conflito e de disputa mais comuns nas franquias e vários aspectos se mostraram comuns entre suas pesquisas. Os autores observaram que a ausência de confiança, de fato, destrói a relação franqueadora - franqueado. Por isso, sinalizam a importância da administração do clima de relacionamento por parte do franqueador. Na pesquisa de campo dos autores, a percepção dos franqueados é que os franqueadores não prestam o suporte prometido ou esperado, não se comunicam adequada e intensamente com a rede e não oferecem serviços satisfatórios a rede.

As outras duas variáveis identificadas por Cohen e Silva (2000) envolvidas no relacionamento franqueador-franqueado dizem respeito à transferência de conhecimento e suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado. Este último também destacado por Park e Ungson (2001). Neste estudo, esses dois aspectos foram associados a outros fatores críticos de desempenho. O primeiro será abordado no tópico Aprendizagem, e, o segundo, suporte administrativo-operacional, será discutido no item deste trabalho que detalha a importância de práticas de gestão para a sustentabilidade da franquia.

Por fim, cabe ressaltar que, sob a ótica desta pesquisa, a franquia refere-se a uma relação mútua entre o franqueador e o franqueado, em que a atuação em conjunto gera uma soma não nula de ganhos, e que os ganhos, quando atuando em parceria, são maiores que os adquiridos individualmente. Reconhece-se que podem ser comuns as dificuldades encontradas de cooperação porque também são frequentes as situações em que os atores precisam fazer escolhas entre estratégia do grupo e estratégias oportunistas.

### **Proposição teórica 1:**

A gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede.

Acredita-se que confiança e relacionamento são fundamentais na avaliação de redes. Aspectos intangíveis, como o relacionamento entre os agentes da rede, têm valor na avaliação das redes e impactam diretamente na sua sustentabilidade e crescimento.

#### 4.1.2 Governança e gestão

As especificidades do modelo de organização colocam a franquia fora das configurações empresariais tradicionais e acabam por exigir outras formas de coordenação, estruturação, e gestão. Kwasnicka (2006) aponta que a interdependência de recursos, o relacionamento entre os atores, assim como a posição dessas empresas na rede e as diferenças culturais, são alguns dos elementos das redes que suscitam a necessidade de uma estrutura de gestão singular. As práticas gerenciais, entre as quais se destacam as práticas de governança, devem envolver procedimentos para a gestão da relação e para a tomada de decisões, estruturas de comunicação, formas de solucionar conflitos, regras de entradas e saídas da rede, bem como formas de acompanhamento e controle.

O conceito de governança é utilizado sob várias perspectivas nos estudos organizacionais. Com maior frequência o termo é empregado em consonância com a teoria da agência, visando o monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (Fama & Jensen, 1983).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009), Governança Corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, considerando os relacionamentos entre proprietários e *stakeholders* envolvidos. Corroborando com essa definição, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1999) define governança corporativa como o conjunto de relações entre as partes interessadas de uma organização e o conjunto de mecanismos que buscarão definir os objetivos da empresa e o monitoramento do seu desempenho. Nesse sentido, os instrumentos de governança constituem uma tentativa de diminuir os efeitos da assimetria informacional.

A governança corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. O conflito de agência ou conflito agente-principal surgem quando os interesses do gestor não se alinham aos do proprietário. Portanto, uma estrutura de governança visa, em primeiro lugar, minimizar esses possíveis conflitos (Fama & Jensen, 1983).

O tema pode ser entendido como recente, se for levada em conta sua expressiva divulgação e discussão no ambiente acadêmico e empresarial nas últimas duas décadas. Segundo dados do IBGC (2009), na primeira metade dos anos 1990, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

No Brasil, também foi um conjunto de contingências, aliado às mudanças no ambiente organizacional, que reforçou, nas últimas décadas, a necessidade da adoção das boas práticas de governança corporativa (Andrade & Rossetti, 2007). A intensificação de atividades no mercado de capitais; o surgimento das consequências de movimentos de mercado, como empresas transnacionais, diversidade de composição acionária, fusões e aquisições de grandes companhias; e crises econômicas foram os fatores que poderiam apontar fragilidades empresariais e que acabaram impulsionando a preocupação com sistemas de governança.

Em meio a esse cenário, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o objetivo de divulgar as boas práticas de governança no país. Em 2000, o IBGC elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o qual, atualmente se encontra em sua quarta versão e fornece diretrizes para a elaboração de um sistema de governança, a partir dos pilares de transparência, equidade e prestação de contas. A transparência visa garantir a disponibilização das informações para as partes interessadas, criando um clima de confiança interna e externamente à organização. A equidade refere-se ao tratamento justo das partes interessadas (*stakeholders*) e a prestação de contas e responsabilidade corporativa se relaciona ao zelo pela sustentabilidade das organizações a longo prazo, visando objetivos do tripé de sustentabilidade financeira, social e ambiental (Álvares, Giacometti & Gusso, 2008).

O tema ganhou força nos últimos anos e permeia, hoje, corporações públicas, privadas e organizações do terceiro setor. Surgiram assim, segundo Kwasnicka (2006), conceitos como governança corporativa, governança política e **governança de redes de negócio**, sendo esse último o que se aplica ao contexto de redes de franquia. Os três princípios básicos, portanto, permanecem nesse segmento, permeando as organizações constituidoras da rede,

franqueadores e franqueados. Os autores, portanto, descrevem os três princípios no contexto de franquias como:

(1) Transparência - disponibilização para as partes interessadas das informações que sejam de seu interesse. Objetiva a criação de um clima de confiança internamente, entre as empresas da rede (franqueadoras e franqueados) e externamente;

(2) Equidade - tratamento justo das partes interessadas (*stakeholders*). De acordo com Toledo e Proença (2005) os franqueados em geral esperam que o sistema seja uniforme. Nos seus estudos visualizaram que qualquer arbitrariedade ou desigualdade percebida no tratamento da franqueadora conduziu a ressentimento e hostilidade por parte dos outros franqueados, particularmente quando um tratamento diferenciado era dado às lojas próprias;

(3) Prestação de Contas- zelo pela sustentabilidade das organizações no longo prazo, visando objetivos do tripé de sustentabilidade financeira, social e ambiental (Álvares, Giacometti & Gusso, 2008). Segundo os autores esses itens podem facilitar as operações, trazer credibilidade interna e externa ao arranjo e propiciar uma “mesma linguagem” entre franqueador e franqueado.

Bortolaso, Orsolin e Perucia (2010) acrescentam ainda os fatores comunicação e padronização para a perpetuidade e sucesso de uma rede. Sobre esse último, Toledo e Proença (2005) ressaltam a importância do controle de qualidade. Segundo os autores, o sucesso de um sistema franqueado está na proteção da imagem da marca e do seu formato de negócio, na manutenção da alta qualidade dos produtos e serviços e na uniformidade das operações do negócio.

Situações, portanto, em que franqueados não seguem as normas da franqueadora ou em que há omissão de informações ou realização de ações no mercado sem o conhecimento da rede, fazem parte da preocupação das firmas e devem ser evitadas. Isso, para não trazerem prejuízos à marca perante os consumidores e para demonstrar o interesse do franqueador em proteger o investimento que todos fizeram no sistema.

Percebe-se, assim, que são necessárias medidas para certificar se os integrantes da rede realmente comercializam apenas os produtos e serviços aprovados e entregam o padrão de

qualidade da marca. Essas medidas de acompanhamento e controle também compõem o sistema de gestão e governança de uma rede de franquias (Toledo & Proença, 2005).

De acordo com os mesmos autores, a lógica do sistema de franquias é que a firma franqueadora se liberte das tarefas do dia a dia de administrar as unidades de negócios, e passe a ter como objetivo a melhoria do resultado e lucratividade da rede como um todo. Assim, ela atua no sentido de otimizar as atividades do grupo de unidades de negócio como um conjunto, o que seria difícil no nível da firma individual. A partir disso, em geral, são criados objetivos e planos de esforços explícitos para toda a rede, assim como mecanismos de suporte e controle para a implementação desses objetivos.

O conselho de franqueados, geralmente adotado por redes de franquia da quinta geração, é uma das práticas consoante com os princípios de gestão e governança e ao qual cabe a tarefa de estabelecer objetivos e projetos para a rede. Esses conselhos podem exercer papel consultivo ou deliberativo e constitui uma das formas usadas para discutir e definir diretrizes e convenções para toda a rede de franqueados. Segundo Provan e Kenis (2008) essa constitui a forma mais simples e mais comum da governança, que é a governança participativa, regida por próprios membros da rede e que pode ser realizada, tanto de maneira informal, quanto formalmente, como por exemplo, através de reuniões regulares de representantes da organização designados (como operam, em geral, os conselhos de franqueados).

Se as unidades franqueadas forem pensadas individualmente é fácil perceber que cada uma também possui seus objetivos e competências próprias que irão influenciar os objetivos e competências da rede. Percebe-se como fundamental, portanto, a criação e o acompanhamento de mecanismos de gestão e governança que garantam a execução de objetivos comuns e minimização de conflitos entre as firmas. Andrade e Rossetti (2007) acrescentam que uma arquitetura de governança de redes de negócios deverá proporcionar uma estrutura que defina os objetivos da rede, a forma de atingi-los e a fiscalização do desempenho, com base nos princípios de ética e competência.

Muitos autores da área de redes interorganizacionais corroboram com a ideia de que o potencial de ganhos de rede somente será atingido a partir de mecanismos de governança que possibilitem o alinhamento estratégico e a coordenação de esforços. Somente assim, é

possível atender os objetivos de cada empresa, de forma particular, e da rede como um todo (Provan & Kenis, 2008). Os mesmos autores assinalam a necessidade de realização de pesquisas empíricas que contribuam para o entendimento a respeito das relações entre os modos de estruturação da governança, adotados pelas redes, e os respectivos resultados alcançados.

### **Proposição teórica 2:**

A estrutura de governança e gestão, adotada pela franqueadora, impacta positiva e diretamente a sustentabilidade e o crescimento da rede.

Nesse sentido, autores colocam que deve existir um sistemático acompanhamento, suporte e controle das unidades franqueadas. Corroborando com essa visão, Bitti (2012) conseguiu suporte à hipótese de que é positiva a contribuição da gerência para a variância no crescimento das redes de franquia.

#### *4.1.3 Transfêrencia de conhecimento e capacidade absorptiva*

Gigliotti (2010) defende que as capacidades da organização constituem um recurso valioso e dizem respeito ao que é denominado conhecimento da empresa. Diversos são os estudos que abordam temas como conhecimento e aprendizagem e suas inter-relações com a estratégia das organizações. A perspectiva da *Knowledge-Based View*, por exemplo, defende que o conhecimento é o recurso estratégico mais importante de uma firma. De maneira complementar, os autores Dosi, Nelson e Winter (2000) e Teece (2007) abordam a temática quando tratam das capacidades dinâmicas das firmas, pois concebem o conhecimento como um *know-how* intrínseco às atividades organizacionais. De acordo com esses autores, capacidade dinâmica se refere à capacidade de uma firma de integrar, construir e reconfigurar competências frente a um ambiente em mudança.

No contexto de franquias, não é diferente e muitos têm sido os estudos que buscam discutir conhecimento e aprendizagem em rede. Nos últimos anos o formato de negócio franquias tornou-se cada vez maior, mais disperso geograficamente e com exigência de uso mais

intensivo de conhecimento. Portanto, a necessidade dos franqueadores “saber o que eles sabem” também se tornou eminente (Lindblom & Tikkanem, 2010).

Para auxiliar no estudo da aprendizagem em rede, os autores Takeuchi e Nonaka (2008) foram resgatados. Eles discutem que a criação do conhecimento ocorre não só internamente às organizações, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas, denominado por eles como conhecimento interorganizacional. É importante esse destaque, já que no contexto de franquias esse conhecimento interorganizacional é fundamental para operacionalização do modelo de negócio.

Como um dos possíveis conhecimentos interorganizacionais a serem investigados, emerge um conceito que Dosi, Nelson e Winter (2000) abordaram: a estratégia da replicação. A replicação pode ser considerada como o esforço para se reproduzir um conjunto de atividades, com o objetivo de transmiti-lo, muitas vezes sem sequer a necessidade de compreensão das causas e consequências por parte do receptor. Os autores estudaram a replicação e seus efeitos como processo de transferência de conhecimento. Essa estratégia é típica no contexto das franquias, uma vez que o franqueador repassa conhecimentos (padrões) sobre o modelo de negócio aos franqueados (Gigliotti, 2010). Numa rede replicadora, portanto, uma organização central desenvolve o conhecimento relacionado à criação e à seleção dos elementos a replicar e também determina quais as formas necessárias e apropriadas para transferir esse conhecimento às outras organizações (Morgado, 2013).

Ressalta-se que é nesse processo de transferência de conhecimento que alguns objetivos do franqueador e franqueado são atingidos. O primeiro procurará garantir a homogeneidade de produtos e de serviços da rede, mantendo o conceito do negócio, e o franqueado buscará encurtar a curva de aprendizagem de um novo negócio, imaginando que se apropriará de experiências vividas pelo franqueador (Lafontaine, 1992).

Logo, para ser eficiente na transferência de conhecimento, a franquia necessita expressar seu conhecimento em termos de uma linguagem comum. Isso implica numa busca da franqueadora pela transformação contínua de conhecimentos tácitos da rede - acumulados pelas habilidades práticas ou experiências e não codificados - em conhecimentos explícitos-codificados e com processos formais de comunicação, mais facilmente passíveis de

transmissão (Grant, 1996; Takeuchi & Nonaka, 2008). Lindblom e Tikkanem (2010) destacam esse aspecto como o grande desafio imposto às franqueadoras, que possuem o conhecimento como a vantagem competitiva mais significativa sob o formato de negócio franchising. Os autores se dedicaram a estudar como o franqueador pode transformar os conhecimentos tácitos dos seus franqueados em conhecimentos explícitos. Por isso, também assinalam a importância de se criar ambientes internos apropriados para a troca de experiências e *know-how*, ainda que virtuais, visando o compartilhamento de conhecimentos relevantes entre os integrantes da rede e seus funcionários. Esse formato privilegiaria a troca de conhecimentos tácitos dentro da rede e deve levar em consideração o contexto, espaço e participantes adequados para a interação.

Considerando a importância desse processo, Grant (1996) alerta que o processo de transferência de conhecimento só ocorre por completo se houver a agregação do conhecimento, que inclui a transmissão, a recepção e a capacidade de absorção do conteúdo pelo receptor. Sobre a capacidade de absorção, Cohen e Levinthal (1990) definiram como a habilidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-la e aplicá-lo de acordo com suas necessidades específicas e seus objetivos de mercado.

Os autores estabeleceram três dimensões para a capacidade de absorção: i) capacidade de reconhecer o valor do conhecimento externo. Para isso, a organização possivelmente precisará possuir algum conhecimento prévio sobre o assunto. É expressa por variáveis do tipo confiança, respeito e interação com a fonte, cuja qual está sendo analisado o conhecimento; ii) capacidade de assimilar os novos conhecimentos, pois reconhecendo este conhecimento como útil, será preciso internalizá-lo. Indicadores, como comunicação, transmissão e tempo, foram usados por Cohen e Levinthal (1990); e iii) capacidade de aplicar o novo conhecimento em suas práticas de mercado, expressos pelas variáveis responsabilidade e aplicação.

Davenport e Prusak (1999) acrescentam que a forma e a dificuldade de transferir e absorver o conhecimento depende do tipo de conhecimento envolvido (explícito ou tácito). Além disso, o compartilhamento de conhecimento está relacionado com o conhecimento e habilidades anteriores e com a motivação que cada firma possui para buscar e aceitar conhecimentos diferentes ou novos (Morgado, 2013). O autor também descreve alguns estudos que foram realizados no sistema de franchising. Eles relataram diferentes problemas no processo de

transferência de conhecimento pelo franqueador e sua recepção pelo franqueado e as dificuldades de padronização e gestão destas operações, inclusive dentro de uma mesma rede. Cumberland e Githens (2012), ao pesquisarem as barreiras para transferência de conhecimento no contexto de franquias, observaram cinco fatores como os mais comuns: confiança, maturidade da rede, comunicação, competição interna e cultura. Nesse sentido, fica claro que a troca de conhecimentos na franquia envolverá habilidades de ambos (franqueador e franqueado), e segundo Gigliotti (2010) essas habilidades têm sido apontadas como recursos de sustentação da vantagem competitiva das redes.

Outra questão que se impõe é que, mesmo havendo um processo intenso de transferência de conhecimento no momento de abertura de unidade franqueada, franqueados muitas vezes tem a expectativa de receber apoio contínuo ao longo do tempo por parte do franqueador (Lafontaine, 1992). De fato, programas periódicos de treinamento, práticas de divulgação de informações e supervisão *in loco* são previstos em muitos acordos de franquia. Esse aspecto parece ser chave no sistema de franquias. Na pesquisa de Castrogiovanni, Justis e Julian (1993) houve a constatação de exemplos de firmas que desistiram de manter o modelo de franquias em razão do fracasso na transferência do conhecimento. De acordo com Davenport e Prussak (1999) há muitos fatores que podem inibir a transferência de conhecimento, tais como: falta de confiança mútua, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência, falta de tempo e de locais de encontro, *status* e recompensa indo apenas para possuidores do conhecimento, falta de capacidade de absorção pelos recipientes, intolerância com erros. Em suas pesquisas, os autores tentam sugerir algumas soluções possíveis para facilitar a absorção do conhecimento, pois segundo eles: “se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido” (p.123).

Para além dessa visão que coloca a franqueadora como única responsável pelo processo de transmissão de conhecimento e onde o franqueado assume uma postura passiva, Marnoto (2007) alerta para a existência de conhecimento ‘descentralizado’, detido também pelos franqueados individualmente. Outros franqueados e até mesmo o próprio franqueador podem não ter acesso a esse conhecimento idiossincrático.

Essa nova perspectiva aborda alguns conceitos de aprendizado organizacional, argumentando que as redes de franquias podem se manter flexíveis e inovadoras em ambientes competitivos,

a partir de uma aprendizagem contínua da rede como um todo. Essa concepção corrobora com o estudo de Morgado (2013), onde se defende o efeito positivo da rede para a absorção de conhecimento. Ou seja, acredita-se que unidades organizacionais podem produzir mais inovações e alcançar melhor desempenho, caso ocupem lugar numa rede organizacional, como é o caso da franquia. Isso ocorre porque há possibilidade de acesso de conhecimentos de várias outras firmas, mas exige que essas tenham capacidade interna de absorver esse conhecimento. Nesse caso, a transferência se daria numa via de mão-dupla, em que, não só o franqueado aprenderia com o franqueador, mas também o franqueador e, assim, toda a rede, aprenderia com os demais franqueados.

É fato que ainda existe resistência por parte de muitas firmas franqueadoras, que preferem forçar a padronização a analisar e experimentar outras práticas. Entretanto, Gigliotti (2010) relata algumas experiências em que o conhecimento do franqueador não mostrou forte benefício ao franqueado, quando aquele estava muito distante geograficamente. Mesmo com a lógica da padronização, eminente no contexto das franquias, verificou-se que o conhecimento tácito localizado do franqueado se mostrou relevante para o sucesso do negócio.

Por outro lado, há evidências empíricas, citadas por Lindblom e Tikkanen (2010), que franqueados são menos propensos do que os gerentes assalariados a repassarem informações para franqueadores. Isso pode advir de uma falta de confiança, que faz com que os franqueados evitem o compartilhamento de informações com o franqueador no intuito de manter o controle sobre o conhecimento local.

De toda forma, quando se fala em capacidade de absorção de conhecimento, pode-se estender o conceito para toda a rede. De acordo com Nodari (2013):

capacidade absorptiva consiste na capacidade da organização em adicionar novos conhecimentos aos pré-existentes. Esta capacidade está relacionada com a habilidade de absorção de conhecimento da entidade receptora em um processo de compartilhamento. (...) A capacidade absorptiva de uma organização define a sua habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa, sua assimilação e aplicação para fins comerciais (Nodari, 2013, p. 29).

Nesse sentido, pode-se falar em capacidade absorptiva das unidades franqueadas, para capturar conhecimentos advindos de um *know-how* já existente do franqueador, mas também na capacidade da firma franqueadora de assimilar conhecimentos e experiências das unidades

franqueadas. Essa abertura da rede para a troca de informações pode, inclusive, originar inovações. A partir do desenvolvimento da capacidade absorptiva, a rede pode ganhar velocidade na idealização e implementação de novos projetos e reduzir lacunas de conhecimento.

De acordo a pesquisa de Morgado (2013) aprendizagem organizacional e capacidade absorptiva estão diretamente relacionadas e podem influenciar e sustentar a vantagem competitiva de uma empresa. Sinkula, Baker e Noordewier (1997) realizaram um estudo com o objetivo de mapear e testar a relação entre processo de aprendizagem e performance organizacional. Os resultados apontaram uma influência positiva da aprendizagem organizacional sobre os processos de geração e disseminação de informações de mercado, que por sua vez, registraram impacto positivo no dinamismo das ações de mercado das firmas. A conclusão da pesquisa é que a orientação para aprendizagem afeta diretamente a performance organizacional, pois incrementa a postura de orientação para mercado das firmas e facilita o surgimento de inovações de produtos e processos.

Nesse sentido, uma maior capacidade de absorção da rede, permite efetivamente a aquisição e utilização do conhecimento, afetando a capacidade de inovação, de adaptação às mudanças e a competitividade. De forma contrária, a falta da capacidade absorptiva é um dos fatores mais importantes que dificultam a eficácia do compartilhamento de conhecimento e constitui uma grande barreira para a sustentação de vantagens competitiva de redes de franquia (Nodari, 2013).

### **Proposição teórica 3:**

O processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias.

#### *4.1.4 Inteligência competitiva*

O termo inteligência competitiva (IC) tem sido utilizado pela comunidade científica há três décadas, o que faz com que exista um número considerável de livros, publicações e artigos, referindo-se a temática. As primeiras instituições a adotarem a inteligência de negócios foram as empresas anglo-saxônicas, britânicas e, sobretudo americanas, que nos anos 60, criaram departamentos de inteligência de marketing, influenciadas pela experiência de informação militar (Tarapanoff, 2006).

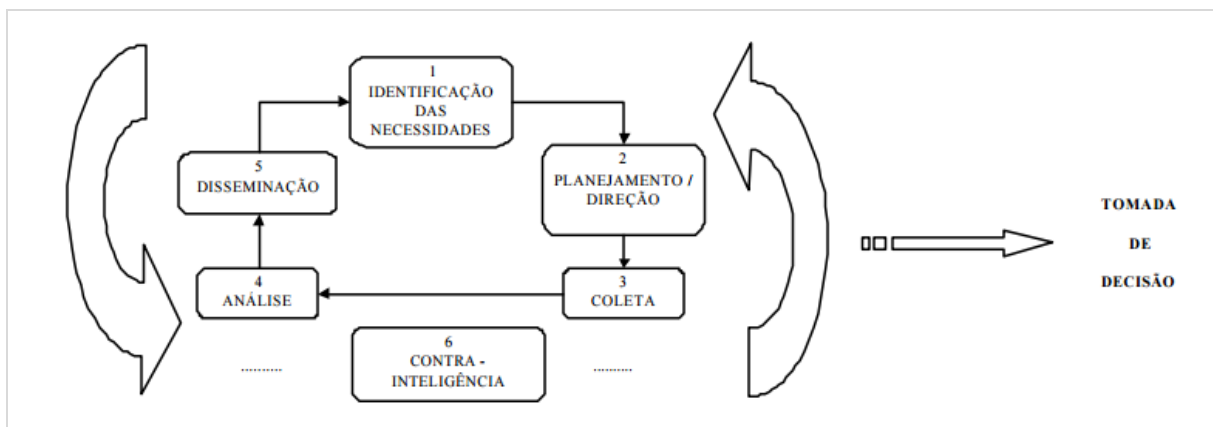
De acordo com Fleisher e Blenkorn (2001), inteligência competitiva pode ser definida como o processo que busca monitorar informações do ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos. A partir do levantamento e análise de informações, a inteligência competitiva visa a tomada de decisão e o estabelecimento de estratégias de curto, médio e longo prazo (Prescott, 1995). Portanto, a IC se relaciona com a identificação antecipada de ameaças e oportunidades e pode ter duplo enfoque: ofensivo e defensivo.

Fuld (1985) alerta para a diferença entre os conceitos de informação e inteligência, dizendo que o último termo refere-se a um processo mais complexo, dado que trata de informações analisadas e aplicadas ao planejamento e tomada de decisão. Tarapanoff (2006) define inteligência como a habilidade de adquirir novas informações e conhecimento, fazer julgamentos, adaptar-se ao meio, desenvolver novos conceitos e estratégias e agir de modo racional e efetivo com base em informações adquiridas. No caso da inteligência competitiva, pode ser interpretado como um processo de inteligência objetivando ganhos na performance organizacional. Ou seja, o resultado de um sistema de inteligência competitiva, segundo Fuld (1985), deve ser a obtenção de vantagem competitiva e quebra de barreiras de mercado. Para isso, destaca-se que os fluxos informacionais devem ser analisados para se transformarem em inteligência. Esses fluxos podem ser formais ou informais e ocorrem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à firma. O foco de análise a ser dado é na percepção de mudanças no ambiente, com o objetivo de garantir a capacidade da firma de se manter competitiva ao longo do tempo.

Em comum, todos os autores abordam a diferença entre IC e espionagem, discutindo a questão ética desse processo. Nota-se que a IC trabalha, ou deveria trabalhar, apenas com

informações disponíveis para consulta. Alguns autores, como Combs e Levinthal (1990) e Tarapanoff (2006) estimam que 90% das informações necessárias para as firmas compreenderem os mercados, conhecerem seus concorrentes e tomarem decisões estratégicas, encontram-se disponíveis ao acesso público.

Corroborando com essas ideias, Miller (2002) acrescenta que o processo de inteligência competitiva gerencia os fluxos informacionais através de várias ações integradas e sintetiza o ciclo de IC envolvendo quatro etapas básicas: 1) identificação das necessidades de inteligência atrelada a uma situação de tomada de decisão; 2) coleta de informações, com correta seleção e a filtragem de fontes; 3) tratamento e análise de informação, agregando valor; 4) disseminação e transferência da inteligência. A FIG.10 demonstra esse ciclo, acrescentando ainda um outro fator, contra-inteligência.



**FIGURA 10- Ciclo de inteligência competitiva**  
 Fonte: Rodriguez e Fontana (2005, p. 05)

A partir desse ciclo, busca-se organizar a captação e o armazenamento da informação, o que provoca um aumento do conhecimento da estrutura organizacional e a localização de fontes de informação confiáveis. Inclui ainda a análise desse conhecimento para otimizar sua utilização na tomada de decisão e, por fim, tem-se a organização e seu tratamento até a elaboração de informações de alto valor agregado, com o objetivo de aperfeiçoar a tomada de decisão. Alguns autores, como Fuld (1995), Miller (2002) e Rodriguez e Fontana (2005), sugeriram a inclusão de mais um estágio no ciclo, que seria a implementação de medidas de segurança, ou seja, uma inteligência defensiva. Tem como objetivo a prevenção de as ações de inteligência executadas por concorrentes e proteção de alguns ativos como patentes, copyrights e informações confidenciais.

A partir do ciclo descrito, pode-se perceber uma estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Fleisher (2001), entretanto, ressalta que a gestão do conhecimento tem como objetivo aumentar a utilização do conhecimento organizacional mediante técnicas de gestão da informação e de aprendizagem organizacional. Assim, a preocupação reside na informação tácita e explícita existente dentro da empresa ou numa rede. Enquanto isso, a IC preocupa-se em entender o ambiente externo e para isso utiliza, entre outras coisas, do conhecimento tácito, para interpretação da informação, e do conhecimento explícito para validação da informação coletada. O objetivo da IC é prestar suporte às decisões das firmas, podendo questionar o modelo de negócio atual e propor alternativas ao modelo existente (Fleisher & Blenkhorn, 2001).

Para Tarapanoff (2006), a gestão do conhecimento, gestão da informação e tecnologias da informação são os meios a serem utilizados em relação ao processo da inteligência competitiva. Reconhece-se que a informação destinada à tomada de decisão, um dos componentes do processo de aquisição do conhecimento, juntamente com a gestão do conhecimento, são significativos e podem representar fatores fundamentais no aumento da competitividade.

Logo, a inteligência competitiva possui um caráter estratégico que pode ser refletido na efetividade decisória. As informações e conhecimento prospectados sobre empresas, produtos, mercados, processos, tecnologia, dentre outros, têm a finalidade de dar maior suporte às estratégias estabelecidas pelas firmas (Valentim et al., 2003). Uma rede de inteligência deve permitir o intercâmbio de informações entre as organizações, a fim de permitir-lhes adotar política mais proativa do que reativa e, dessa forma, tomar as decisões que as tornarão mais competitivas (Tarapanoff, 2006).

Nesse sentido, também no contexto de franquias, a aplicação da inteligência competitiva pode impactar a sustentação da vantagem competitiva, a partir dos fluxos de informações, sejam internas ou externas à rede. Romito, Romito e De Nani (2007) ressaltam que várias redes de franquia já perceberam isso e investem recursos significativos em profissionais da área de inteligência e no setor de tecnologia de informação.

Isso se justifica, pois no ambiente interno à rede, o franqueador necessita implementar sistemas para acompanhar vendas, estoque e faturamento das lojas franqueadas. Ainda que não sejam concorrentes, o conjunto das informações dos franqueados ajuda a diagnosticar cenários e podem indicar tendências. Nesse âmbito muitas redes estão buscando aprimorar tecnologias para melhorar a troca de informações. O acompanhamento dos franqueados é fundamental para a firma franqueadora, tanto para fins econômicos e de controle – itens já abordados no tópico 4.1.2, governança e gestão -, quanto para a tomada de decisões e planejamento, aí sim, relacionados à inteligência competitiva (Toledo & Proença, 2005).

Segundo os mesmos autores, externamente também há a necessidade de monitoramento constante do mercado concorrente e consumidor. Torna-se determinante o desenvolvimento de inteligência pela rede de franquias, quer seja para a correta seleção de ponto de venda, análise de mercado e demanda por território, ou para entendimento e relacionamento com o mercado consumidor.

A seleção de ponto comercial relaciona-se a importância do fator localização nas atividades, principalmente, comerciais. As evidências dessa importância têm sido destacadas, de forma crescente, pelo caráter que assume na vida de uma unidade, dada a irreversibilidade de tal decisão em determinadas situações e tipos de negócios. Em alguns casos, o franqueado é responsável pela seleção do ponto da unidade e o franqueador deve possuir critérios e informações para tomar a decisão de aprovação ou reprovação do ponto sugerido. Pesquisas indicam que franqueadores que desenvolveram critérios bem definidos para a seleção do ponto tiveram poucos problemas futuros com franqueados (Toledo & Proença, 2005).

Os direitos territoriais dizem respeito ao conhecimento sobre a região em que se pretende abrir uma unidade franqueada. É preciso garantir a cada franquia um mercado não saturado, onde haja determinada densidade populacional e potencial de atingir um faturamento adequado (Toledo & Proença, 2005).

O conhecimento e controle do relacionamento com o cliente é outro aspecto importante ressaltado pelos mesmos autores. Sugere-se que empresa franqueadora mantenha um cadastro ativo de clientes das lojas franqueadas, procurando manter práticas constantes de

monitoramento para entender fatores como hábito de consumo, perfil, mudanças de comportamento e grau de satisfação com as unidades e marca.

De acordo com Tarapanoff (2006), a análise dos fatores externos permitirá conhecer com maior precisão a concorrência, as inovações, o estudo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), os fornecedores, os clientes, os novos entrantes, os produtos e os serviços. A análise do conjunto desses fatores permite à empresa decidir como se posicionar em relação a um mercado. Ainda uma boa análise permite tomar decisões estratégicas, como desenvolvimento ou abandono de um produto/serviço, parcerias com outras empresas, dentre outras.

Segundo Rodriguez e Fontana (2005), a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) utiliza alguns elementos para identificar a presença de um processo de Inteligência numa firma. São eles:

- a) Cultura organizacional, que visa identificar o nível de cultura competitiva existente na empresa;
- b) Processo e estrutura - verifica se a empresa disponibiliza infra-estrutura suficiente para a geração de inteligência de forma legal e ética;
- c) Planejamento e coleta - procura identificar como a empresa planeja e prioriza as suas reais necessidades por inteligência e verifica quais as fontes que a empresa utiliza para a coleta de informações;
- d) Análise e comunicação - evidencia como a empresa analisa as informações coletadas e os recursos utilizados para este tipo de procedimento e se os resultados das ações de inteligência são disseminados na empresa;
- e) Contra-inteligência - identifica as medidas de inteligência defensiva ou de proteção do negócio.

A partir disso, Rodriguez e Fontana (2005) pesquisaram 26 empresas brasileiras e os resultados do estudo reforçaram as hipóteses de que há evidências de uma associação entre uso de inteligência competitiva com a obtenção de vantagens financeiras. Seus resultados, entretanto, também apontaram que, em sua amostra, apenas uma minoria das firmas fazia uso sistemático e formal de um processo visando monitorar e analisar os seus ambientes competitivos de negócios.

Miller (2002) descreve a pesquisa realizada pela Universidade do Texas, em 1995, que encontrou evidências empíricas relativas às empresas que fazem uso de inteligência competitiva. Estas empresas apresentaram, na média, melhores resultados financeiros em comparação com outras que não adotavam processos de IC.

Perin (2001) reforça a relação positiva entre inteligência de mercado, como chamada por ele, e vantagem competitiva, mas busca demonstrar na sua tese, que apenas a IC não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva no longo prazo, ainda que ela seja fundamental. O autor, portanto, estuda a conjugação de IC com aprendizagem organizacional, tratada no tópico 4.1.3, como fatores determinantes para o alcance da vantagem competitiva das firmas em ambientes dinâmicos e competitivos.

Nos estudos realizados por Ferreira e Janissek-Muniz (2013), verificou-se que a falta de uma metodologia de monitoramento prejudica a rede de franquia na identificação de oportunidades ou mesmo na diminuição de possíveis riscos, tornando-a, assim, pela própria percepção da rede, reativa as ações e aos movimentos do mercado. Os autores colocam que, no contexto de franquias, é necessário o estudo prévio de seu público, a ser realizado localmente, principalmente no caso do Brasil, que possui dimensões continentais. Cada região do país possui consumidores com características diversas e a composição de produtos oferecidos pela marca deve prestigiar, ao máximo como possível, essas diferenças. Ou seja, podem-se oferecer a franqueados de regiões distintas produtos com características da região em que a loja se encontra sem perder a identidade da marca franqueadora.

Após essas reflexões, percebe-se ainda que a IC traga também um desafio para as firmas, que é o conhecimento global, mas ao mesmo tempo local. Isso é determinante para uma rede de franquia. Ou seja, é necessário considerar todos os fatores externos e globais do serviço, sejam do macro ou microambiente - políticos, econômicos, sociais ou culturais, concorrentes, novos entrantes -, entretanto a aplicação local é cada vez mais exigida.

Nesse sentido, Romito, Romito e De Nani (2007) ressaltam que a aplicação da IC com efetividade proporciona, para as redes de franquia, tanto ganhos de efetividade operacional interna e externa, necessários ao estabelecimento da vantagem competitiva, quanto auxilia na sua renovação no longo prazo.

#### **Proposição teórica 4:**

A adoção de atividades de inteligência competitiva impacta a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquia.

Essa proposição corrobora com estudos de Perin (2001), Valentim et al. (2003) e Rodriguez e Fontana (2005), que descreveram estudos que buscaram comprovar que o processo de inteligência competitiva em organizações proporciona maior competitividade às firmas.

#### *4.1.5 Perfil do empreendedor local - franqueado*

Estudos sobre empreendedorismo têm atraído grande interesse de pesquisadores, e até mesmo de governos. São diversas as possibilidades de análise sobre o tema e o intuito aqui não é esgotá-las. Trata-se mais de indicar como o perfil do empreendedor local (franqueado), definido por critérios de seleção pela firma franqueadora, pode influenciar na sustentabilidade e no crescimento das franquias. Abordar o perfil empreendedor no contexto das franquias, portanto, é dar foco ao investidor que optou por ser um franqueado ao invés de abrir um negócio com conceito próprio.

De acordo com Castilho, Zilber e Almeida (2007), o investidor que pretende adquirir uma franquia no Brasil estaria ligado a um dos quatro determinantes mais comuns para a tomada dessa decisão: 1) perda do emprego; 2) busca de um complemento de renda; 3) influência de terceiros e 4) aplicação de recursos obtidos de demissão.

No estudo “Perfil do Franqueado Brasileiro” (Bittencourt, 2014), foi realizado um levantamento com 240 pessoas que investiram no setor nos últimos três anos. Os dados demonstraram que os homens ainda são a maioria no momento de empreender um negócio via franchising, representando 57% do universo pesquisado. Em geral, os franqueados estão na faixa etária de 26 a 35 anos (43%) e o segundo grupo com maior volume de representantes possui idade entre 36 e 45 anos (33%). Os fatores citados como motivações para aderir à franquia foram: a importância de investir em uma marca já reconhecida no mercado e o desejo de não “começar do zero”.

Quando se fala em empreendedorismo, compreende-se que entramos num outro campo de estudo bastante amplo. Neste, o autor Vesper (1980) propôs uma classificação dos perfis dos empreendedores, baseada na forma de atuação, e identificou 11 tipologias, que, mesmo possuindo limitações, apresenta coerência ao afirmar que, para cada tipo, diferentes características pessoais são mais ou menos relevantes. As onze categorias elencadas para empreendedores são: autônomos, formadores de equipes, inovadores independentes, exploradores de economia de escala, agregadores de capital, aquisidores, especialistas de compra e venda, formadores de conglomerados, especuladores, manipuladores de valor aparente e multiplicadores de padrão. Essa classificação foi resgatada neste estudo, pois o autor é um dos poucos que aborda o empreendedor multiplicador de padrão, ou seja, os empreendedores que criam ou reconhecem oportunidade num padrão de negócio multiplicado, como no caso do sistema de franquia.

Cabe observar que o indivíduo que opta pela franquia possui uma aceitação moderada do risco, pois, ao invés de começar um negócio próprio, de certa forma se sujeita a uma autonomia parcial, a controles, pagamento de taxas de franquia e outros itens em busca de uma assessoria e de um nome ou marca consolidada no mercado (Castilho, Zilber & Almeida, 2007). É nesse ponto que desponta um outro campo interessante para discussão: O franqueado pode ser considerado, na prática, um empreendedor ou é um funcionário da franqueadora?

Alguns autores defendem a ideia de que empreendedor é aquele que toma decisões e provê a gestão no âmbito das empresas. Nesse caso, franqueados são vistos como empreendedores. Souza e Lourenzani (2011), por exemplo, diz que a franqueadora não conduzirá o dia a dia dos negócios, devendo haver um empreendedor e, por sua vez, inovações por parte de quem investiu na franquia, para que ela cresça e dê lucro. Autores como Nass (2000), Rodrigues (1998) e Schumpeter (1982), entretanto, ampliam o conceito, entendendo empreendedor como catalizador da inovação, um indivíduo que busca a inovação constantemente, tem o foco na oportunidade, é visionário, gosta de mudanças e risco. Sobre esse conceito, ficaria difícil entender franqueado como empreendedor, já que o que muitas vezes ele visa é maior segurança do capital investido e aumento da probabilidade de estar realizando um bom negócio.

Na perspectiva deste estudo, o franqueado é entendido como um empreendedor local, que apesar de muitas vezes não contar com um perfil arrojado para riscos e investimentos, decide abrir um negócio. Para isso, constitui uma firma, investe, em geral, capital próprio, o expondo a algum risco (mesmo que compartilhado com a franqueadora) e se torna responsável por tomar decisões gerenciais, elementos comuns aos empreendedores.

A partir daí, encontrar características gerais dos indivíduos, necessárias para gerenciar uma nova unidade da marca, tem sido o desafio de muitas redes de franquia nos últimos anos. As características foco em resultados, dinamismo e versatilidade, forte organização, comprometimento e perseverança são as mais frequentes na lista de itens desejáveis pelas franqueadoras, segundo o levantamento realizado em 2014. Ainda assim, pode-se dizer que não existe uma lista única para definir o perfil do franqueado adequado (Bittencourt, 2014).

Aliás, a busca por características gerais dos empreendedores sempre foi uma constante nas pesquisas da área de empreendedorismo e sempre seguidas de grande discussão se esse rol de elementos era passível de ser definido. Nota-se, por sua vez, que a identificação dessas características genéricas é tarefa complexa, e cada estudo propõe um conjunto de elementos a esse indivíduo que deveria os diferenciar dos demais. Um dos primeiros, talvez, a sintetizar as características dos empreendedores foi McClelland (1987), que propôs 10 características comportamentais empreendedoras: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, assumir riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e por último, independência e autoconfiança.

Depois do McClelland (1987), muitos outros pesquisadores discutiram a definição de empreendedores e as suas características. Schmidt e Bohnenberger (2009), por exemplo, propõem oito características para identificar o perfil empreendedor: auto-eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança. Lopes Jr. e Souza (2005), entretanto, trabalham com quatro fatores identificados pelas pesquisas: realização, planejamento, poder e inovação. Essa divergência demonstra que até hoje não existe consenso sobre esses fatores, como aborda Dolabela (2004):

Até hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Assim, o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo em que está no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que começam há vinte anos). Também influem a experiência do trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar. Portanto, pesquisas nesta área devem considerar todos esses elementos na amostragem (Dolabela, 2004, p.49).

Para além das características psicológicas dos indivíduos, capacidades e habilidades também são tidas como justificativas de alto desempenho nas empresas. Spencer e Spencer (1993) propuseram um conceito de competência, entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, alinhada às necessidades dos cargos ou posições nas organizações, conduz essas a um melhor desempenho. Fleury e Fleury (2000) resumem competência como um conjunto de saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado e que agrega valor.

Dessa forma, alguns estudos de franchising também buscam demonstrar que a variável perfil do franqueado, que contempla as características psicológicas e competências para a função, possui alto grau de influência na determinação do resultado da unidade. Isso foi concluído, a partir de evidências de que dentro da mesma rede de franquia alguns franqueados com as “mesmas” condições conseguem sucesso e outros não (Castilho, Zilber & Almeida, 2007).

Esses autores obtiveram sustentação da hipótese de que o sucesso de lojas de franquias decorre de forma relevante do perfil do empreendedor, a partir de pesquisas comparativas entre unidades em funcionamento e unidades fechadas. Já para Fontanelle, Hoeltgebaum e Silbeira (2006), o ponto de partida para os estudos foi a comparação de unidades com performances distintas dentro de uma mesma rede de franquia. De acordo com os autores, algumas possuíam operações extremamente lucrativas e outras apresentavam resultados deficitários, mas em comum atuavam em mercados vistos como potencial e com características muito semelhantes.

Fontanelle, Hoeltgebaum e Silbeira (2006) realizaram um estudo com 44 franqueados de uma mesma rede de franquia em busca da relação entre características comportamentais empreendedoras do franqueado e o desempenho da empresa franqueada. Esses autores concluíram que, em geral, os indivíduos que possuem mais desenvolvidas as características comportamentais empreendedoras, obtiveram melhor desempenho. Cabe ressaltar que, como

desempenho, os autores consideraram três indicadores que estão relacionados a faturamento (meta x realizado), número de vendas e ticket médio por venda.

Souza e Lourenzani (2011) corroboram com essa conclusão. A partir de suas pesquisas, afirmam que o perfil do franqueado influencia, de maneira direta e decisiva, o sucesso da estratégia de franchising. Melo et al. (2013) destacam que o desempenho dos franqueados como empresários locais possui um papel muito importante para a rede de franquia. De acordo com os autores, os franqueados são capazes de fornecer informações para franqueadores, para que esses abasteçam os seus mercados com produtos e serviços adequados e possibilitando inovação. Assim, o desempenho local pode favorecer o surgimento de inovações que, administradas adequadamente, podem ser usadas por outro franqueado e pela rede, como um todo.

Morgado (2013) ressalta a influência que a variedade de perfis de franqueados pode exercer em outros fatores de desempenho. Um exemplo discutido pelo autor é a questão da aquisição de conhecimentos. Mesmo sendo considerado um processo crítico, a absorção de conhecimento pode variar muito em função do perfil do empreendedor local, ainda que sejam utilizadas as mesmas ferramentas e meios de comunicação. Assim, o perfil do franqueado influencia, não só diretamente o resultado da unidade, mas também indiretamente, na forma como ele administra e lida com os outros fatores (transferência de conhecimento, gestão, relacionamento com o franqueador, dentre outros).

Nesse sentido, parece haver consenso que as competências e as características psicológicas necessitam estar alinhadas às necessidades e competências organizacionais (Fleury & Fleury, 2000). Deve ser destacado, portanto, que no contexto de franquias o recrutamento e a seleção do franqueado são fases fundamentais para que se tenha a garantia de que o franqueado é um membro com perfil adequado ao sistema e de que o sistema é apropriado ao franqueado (Toledo & Proença, 2005).

Atualmente, redes de franquias com maior grau de profissionalização elencam uma lista de requisitos que os candidatos a franqueados devem possuir. Estão incluídas nessa lista as características gerais, como liderança, atitude perante o risco e idoneidade, e as competências, como experiência anterior de gestão, experiência no setor de atuação, dentre outros. Cada rede

possui um rol de pré-requisitos, inclusive financeiros, e critérios para avaliação do franqueado, que varia, não apenas em função dos itens elencados, mas também quanto ao rigor em que é exigida essa qualificação. Vale dizer que as redes estão tentando inibir a entrada de pessoas dispostas a aprender ou então “testar” seus conhecimentos. Bittencourt (2014) considera o processo de seleção de franqueados um dos fatores críticos de sucesso nas franquias. Isso porque, constitui um erro, que segundo a autora é frequente, fornecer a gestão de um negócio estruturado, com uma marca consolidada no mercado, a um empreendedor que não preenche os pré-requisitos. Franqueadoras, muitas vezes, concedem a franquia para pessoas que se apresentam com o capital suficiente para investir, sem levar em conta se esse candidato tem ou não o perfil para operar o negócio.

A tendência, entretanto, é o aumento do rigor nessa fase de seleção. Em 2005, por exemplo, uma grande rede de franquias no setor de cosméticos do Brasil instituiu um projeto para mensurar o perfil dos franqueados e estabelecer uma correlação com seu desempenho, ou seja, comparar o perfil de empreendedores com resultados econômicos. Na época, os perfis dos 900 franqueados da rede foram analisados a partir de 80 variáveis diferentes, incluindo os dados de perfil e histórico pessoal. Para mensurar performance, foram utilizadas 25 variáveis do negócio para comparação, como dados de vendas das lojas e lucratividade. As análises posteriores demonstraram existência de correlação entre perfil do franqueado e resultados. Foi identificado, por exemplo, que os franqueados com maior potencial para gestão de pessoas tinham menor rotatividade de pessoal em suas lojas, demitiam menos e desenvolviam mais. Esse fato propiciava uma maior produtividade por vendedor e resultava em melhores resultados de venda. Após esses resultados, todos os franqueados da rede passaram a ter seu perfil de gestão pessoal identificado e recebem um relatório de desenvolvimento. O processo de seleção pelo qual passam os novos franqueados também conta com a análise baseada nos perfis da rede, como forma da rede tentar prever se os candidatos a franqueados tendem a ter um bom desempenho (Barbi, 2005).

Como ponto de atenção, cabe dizer que, além da capacidade de absorção de conhecimento e replicação de padrão, a ação do franqueado é determinante para administrar condições específicas nas diversas localidades das unidades. Isso porque a dispersão geográfica pode requerer adaptações que somente um empreendedor local pode conhecer e gerenciar de imediato. Nesse momento, as normas estabelecidas pelo franqueador podem precisar de

ajustes. Procedimentos, tidos como padrão, podem não ser suficiente para um melhor desempenho da cadeia, que seria resultado da ação empreendedora do franqueado (Melo et al.,2013).

A partir disso, presume-se que, quanto melhor a firma franqueadora consiga mapear e identificar as competências necessárias para seus franqueados e quanto melhor consiga realizar essa avaliação perante seus potenciais franqueados, mais franqueados com perfis adequados serão incluídos na rede. Por sua vez, franqueados com perfis adequados levarão as unidades a atingir sustentabilidade e crescimento.

#### **Proposição teórica 5:**

O processo de seleção dos franqueados, e a conseqüente adequação entre o perfil do franqueado e o perfil da rede de franquia, impactam a sustentabilidade e o crescimento das redes.

#### *4.1.6 Síntese das proposições de pesquisa*

Os elementos descritos nos tópicos 4.1.1 a 4.1.5 referem-se ao quadro teórico que deu origem às proposições dos elementos (inter) organizacionais influenciadores da sustentabilidade e do crescimento de redes de franquias. A falta de coordenação entre esses fatores pode ser encarada como fonte de fracasso ou atraso em crescimento em relação aos concorrentes, embora não exista uma perspectiva teórica integrada que seja capaz de explicar o fracasso em redes.

Não se ignora, entretanto, as pressões ambientais e os fatores externos que podem ter impacto no crescimento das redes. Reconhece-se que nas últimas décadas houve um aumento da complexidade do ambiente das organizações e de seus efeitos no comportamento das firmas. A evolução tecnológica, a integração de mercados mundiais e a interconexão entre grandes redes de organizações são alguns dos fatores que trouxeram mais incerteza ambiental (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Ocorre que perspectivas diferentes, como a teoria dos Recursos e Competências, a Organização Industrial e o modelo de Capacidades Dinâmicas, coexistem na tentativa de explicar a sustentabilidade das firmas. Dentre essas, a Organização Industrial é a que possui como foco de estudo as variáveis externas à organização. Essa perspectiva teve grande impacto no desenvolvimento do campo da estratégica e baseia-se na análise da estrutura do mercado, pois se acredita que é ela que determina a performance das firmas. Segundo Porter (1989) a estrutura de mercado é definida por cinco forças - barreiras à entrada, competidores, clientes, fornecedores e produtos substitutos - e a firma deve se posicionar frente a essas forças para buscar crescimento e otimização do resultado. Assim, o posicionamento adotado pela firma é o que determinaria seu sucesso ou fracasso.

No contexto de franquias, Toledo e Proença (2005) chegam a encontrar relativo suporte para hipótese de suas pesquisas de que a estrutura do mercado pode ser uma causa da lucratividade e da variância no desempenho das empresas. Assim, setores diferentes da economia tiveram variância do desempenho maior do que a das empresas em um mesmo setor da economia.

Longe de ser um consenso, há outras abordagens que criticam a lógica da Organização Industrial. A teoria das capacidades dinâmicas, por exemplo, admite a importância dos fatores externos para a tomada de decisão, mas não os considera como determinantes do desempenho das firmas. Nessa perspectiva, as mudanças ambientais passam a exigir das firmas uma revisão, e muitas vezes uma transformação nos seus recursos e competências. Seria essa antecipação, portanto, dos recursos essenciais, a partir da leitura do ambiente, é que garantiria sustentabilidade e crescimento.

Admite-se aqui essa última perspectiva, em que a relação com o meio externo constitui um fator importante para a sobrevivência e crescimento das firmas, embora não os determina. Em função disso, os fatores críticos elencados nesta pesquisa, relacionam-se aos elementos internos às firmas e às redes. A partir dos estudos referenciados, construí-se cinco proposições de pesquisa que servirão de suporte à pesquisa empírica deste trabalho:

- 1) A gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede;

- 2) A natureza de governança e gestão, adotada pela franqueadora, impacta positiva e diretamente a sustentabilidade e o crescimento da rede;
- 3) O processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias;
- 4) A adoção de atividades de inteligência competitiva impacta a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquias;
- 5) O processo de seleção dos franqueados, e a consequente adequação entre o perfil do franqueado e o perfil da rede de franquias, impactam a sustentabilidade e o crescimento das redes.

O QUADRO 06 demonstra as cinco proposições, os aspectos que serão observados ao longo da pesquisa de campo e indica quais os estudos que serviram de base para a construção das proposições.

<b>PROPOSIÇÃO TEÓRICA</b>	<b>ASPECTOS OBSERVÁVEIS</b>	<b>FONTES DE REFERÊNCIA</b>
1. A gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação entre franqueador e franqueado</li> <li>• Confiança</li> <li>• Compromisso com o relacionamento (resultados e riscos compartilhados)</li> </ul>	Cohen e Silva (2000); Toledo e Proença (2005); Machado e Espinha (2010).
2. A natureza de governança e gestão, adotada pela franqueadora, impacta positiva e diretamente a sustentabilidade e o crescimento da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> <li>• Equidade</li> <li>• Prestação de contas</li> <li>• Práticas de acompanhamento e controle. Destaque: Padronização/ gestão da qualidade</li> </ul>	Provan e Kenis (2008); Álvares, Giacometti e Gusso, 2008); IBGC (2009); Bortolaso, Orsolin e Perucia (2010).
3. O processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorviva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de valor do conhecimento.</li> <li>• Assimilação do conhecimento: formas e rotinas utilizadas para transmissão</li> <li>• Suporte ao franqueado no início e ao longo da operacionalização da unidade</li> <li>• Aplicação do conhecimento.</li> <li>• Absorção de conhecimento por parte da franqueadora: implantação de práticas emergidas localmente – inovações</li> </ul>	Cohen & Levinthal (1990); Perin (2001); Morgado (2013)
4. A adoção de atividades de inteligência competitiva impacta a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo e estrutura: Tecnologia e sistemas para a geração de inteligência ao acesso do franqueado</li> <li>• Planejamento e coleta: fontes, como pesquisa de mercado, setor de P&amp;D, dentre outros</li> <li>• Comunicação: disseminação na rede dos resultados das ações de inteligência.</li> <li>• Resultados visíveis: processo de definição do PDV; direitos territoriais; movimentos recentes de mercado (retirada de um produto; parceria com outra empresa)</li> <li>• Contra-inteligência: medidas de inteligência defensiva ou de proteção do negócio.</li> </ul>	Rodriguez e Fontana (2005), Toledo e Proença (2005); Tarapanoff (2006); Romito, Romito e De Nani (2007)
5. O processo de seleção dos franqueados, e a conseqüente adequação entre o perfil do franqueado e o perfil da rede de franquias, impactam a sustentabilidade e o crescimento das redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos para ser um franqueado</li> <li>• Forma e rigor do processo de seleção</li> <li>• Características psicológicas e competências do empreendedor local</li> </ul>	Fontanelle, Hoeltgebaum, e Silbeira (2006); Castilho, Zilber e Almeida (2007); Souza e Lourenzani (2011)

**QUADRO 06- Quadro síntese das proposições teóricas da pesquisa**

Fonte: elaborado pela autora

Como o objetivo desta pesquisa é compreender como os elementos influenciam a sustentabilidade e o crescimento de franquias, dedicou-se parte do referencial teórico à abordagem das principais proposições de alcance de crescimento num sistema de franquias.

Discutiram-se os elementos: relacionamento franqueador e franqueado, gestão e governança, transferência de conhecimento e capacidade absorptiva, inteligência competitiva e perfil do franqueado. Destaca-se que os elementos discutidos estão relacionados a fatores internos e interorganizacionais, em função da perspectiva adotada nesta pesquisa.

## CAPITULO 5

### MÉTODOS DE PESQUISA

---

Nesta seção, descreve-se como o objetivo proposto pelo trabalho foi operacionalizado. A partir de um estudo multicaso e da composição do painel de especialistas, buscou-se a identificação de fatores críticos para a sustentabilidade e crescimento das franquias. Entende-se aqui fatores críticos como as características, condições ou fatores que podem impactar significativamente o desempenho de uma firma, considerando o ambiente de competição e a forma como essas variáveis foram geridas.

Segundo Melo e Andreassi (2010), a preocupação por trabalhos quantitativos é evidente nos trabalhos nacionais sobre franchising e em cerca de 42% destes há emprego de *surveys*. Internacionalmente este método é ainda mais expressivo, apresentando-se em 62% dos artigos analisados. Entretanto, nas bases pesquisadas (Portal de Periódicos Capes, EBSCO, PROQUEST) não foi encontrado grande número de trabalhos que visava aprofundar o tema de sustentabilidade e crescimento das franquias, entendendo como os seus determinantes estavam inter-relacionados, sob as óticas dos *stakeholders* envolvidos. Optou-se, portanto, pela utilização de uma abordagem qualitativa neste trabalho, que se justifica por seu caráter complexo, enfatizando o contexto particular de cada realidade a partir de pontos de vistas diferentes sobre o mesmo tema.

Apesar do menor poder de generalização e da interferência da subjetividade do pesquisador nos resultados, a pesquisa qualitativa, em função da aceitação ampla da processualidade dos fenômenos sociais, começa a ser vista como uma situação na qual ocorrem processos de produção de sentido. Deixa de ser a correspondência entre fato e representação o critério fundamental para se validar o conhecimento e passa-se, numa visão mais pragmática, a contemplar o quanto o conhecimento desenvolvido pode vir a trazer uma maior compreensão e benefícios para o ser humano. (FERREIRA, CALVOSO, GONZALES, 2002, p.243)

De acordo com os autores, os métodos qualitativos devem ser aplicados na compreensão de problemas complexos, buscando a identificação de padrões repetitivos da realidade estudada. Este trabalho possui o caráter qualitativo, e teve como objetivo final a produção de uma proposição teórica<sup>4</sup> baseada no levantamento de proposições acerca do crescimento das

---

<sup>4</sup> Conhecimento especulativo. Conjunto de regras, de leis sistematicamente organizadas, que servem de base a uma ciência e dão explicação a um grande número de fatos. Conjunto sistematizado de opiniões, de ideias sobre determinado assunto. (Dicionário da língua portuguesa)

franquias. Proposição, essa, que poderá ser verificada em futuros estudos através do uso de amostragens controladas.

Dentre as alternativas de técnicas de pesquisas, decidiu-se pela utilização das técnicas que se mostraram mais adequadas ao objeto e contexto do trabalho. Para a pesquisa de campo, recorreu-se a utilização de entrevistas semiestruturadas. Após essa etapa junto aos sujeitos de pesquisa, prosseguiu-se com as técnicas de análise de dados, diferenciadas pelos grupos de entrevistados. Foram, então, utilizadas a técnica do incidente crítico e análise do discurso para debater os resultados a partir das visões dos a) especialistas e, b) franqueadores e franqueados, respectivamente.

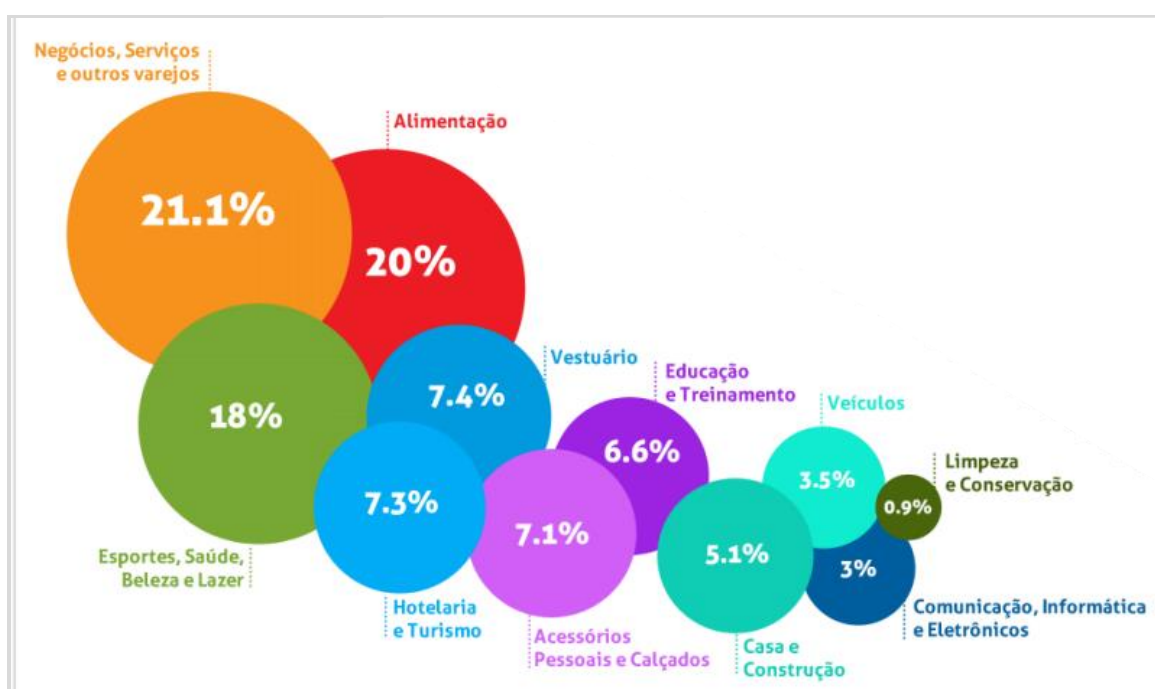
Yin (2001) destaca que independentemente do tipo de pesquisa a ser realizada, quantitativa ou qualitativa, dois fatores devem estar presentes para assegurar o rigor metodológico: validade e confiabilidade. A validade do construto exige que o pesquisador reconheça que as técnicas escolhidas sejam as mais adequadas para abordar o seu objeto de estudo. A validade interna diz respeito à consistência dos procedimentos internos de pesquisa. Na pesquisa qualitativa, essa validade pode ser obtida pela construção de um modelo teórico que expresse a estrutura de sentido dos significados declarados pelos participantes e por outras atividades, como a triangulação de dados, utilizada neste estudo. Por sua vez, a validade externa se relaciona ao poder de generalização, que, no caso da pesquisa qualitativa é limitado ao contexto de estudo. Assim, na pesquisa qualitativa deve-se referir à transferibilidade e não à generalização, sendo que a dificuldade de generalização é inerente à pesquisa qualitativa, não podendo ser destacada como limitação.

Por fim, a confiabilidade está ligada à capacidade de um estudioso conseguir reproduzir os procedimentos metodológicos, ainda que os resultados atingidos sejam diferentes, em função dos contextos das unidades de análise ou da temporalidade. O propósito da confiabilidade é minimizar os erros de um estudo. Seguindo esses dois princípios de validade e confiabilidade, este trabalho foi planejado e implementado.

## 5.1 Unidades de análise e sujeitos de pesquisa

De acordo com Melo e Andreassi (2010), a maioria das publicações nacionais e internacionais não aborda segmentos específicos, entretanto, por ordem de recorrência, o setor de alimentação foi o mais presente nos estudos nacionais e internacionais, representando 29% e 22% destas publicações, respectivamente.

Neste estudo, optou-se também por não restringir os segmentos investigados e por trabalhar com unidades de análise de diferentes setores, com o objetivo de verificar se haveria consenso ou divergência entre as percepções de indivíduos. Dessa forma foram enviados trinta e dois convites para franqueados e franqueadores de diferentes setores de atuação. Dentre as unidades de análise, obteve-se a participação de seis segmentos, classificados conforme ABF (2016): educação e treinamento; acessórios pessoais; vestuário; esporte, saúde, beleza e lazer; alimentação; negócios, serviços e outros varejos. A FIG. 11 apenas demonstra qual foi a representatividade dos segmentos no faturamento do setor de franchising no ano de 2015.



**FIGURA 11 – Participação dos Segmentos na Composição do Faturamento do Setor de Franchising.**

Fonte: ABF, 2016. Disponível em:

<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015>

Verifica-se que, à exceção do setor de hotelaria e turismo, os seis segmentos mais representativos em relação ao faturamento foram representados neste estudo. Os mesmos seis segmentos, totalizam no Brasil 112.524 unidades franqueadas, que representa, segundo ABF (2016), 81% das unidades de franquia no país.

Com relação aos locais de coleta de dados, essa etapa ocorreu na região sudeste do Brasil, que representa 71% do número de franqueadoras brasileiras e 59% do número de unidades franqueadas do país. Indica-se para futuras pesquisas, coleta de dados em outras regiões para avaliar se haverá outras particularidades encontradas (ABF, 2016).

De acordo com Selltiz (1974), um bom discernimento, aliado a uma estratégia adequada, permitem ao pesquisador escolher casos de pesquisa que produzirão unidades satisfatórias em relação às necessidades. Para a definição dos sujeitos de pesquisa adequados ao problema investigado analisaram-se quais atores poderiam trazer contribuições para a compreensão dos fatores chave de sustentabilidade e crescimento das franquias. Sob essa perspectiva, foram selecionados três grupos para a etapa de coleta de dados:

1. Grupo 1: Franqueados com unidades de franquia em funcionamento há pelo menos 1 ano.  
Expectativa na coleta de dados: **visão da unidade** e de sua relação com outros franqueados e franqueadores.

Como o objetivo deste trabalho foi elencar fatores de sustentabilidade e crescimento das franquias, tornou-se imprescindível dar voz a um dos atores que compõe a rede. O tempo de um ano foi determinado segundo ciclo de vida do relacionamento e satisfação do franqueado, proposto por Maylor e Read (1998). Já que a primeira fase consiste no entusiasmo pelo sistema, um ano foi um tempo estimado para o término dessa fase. Esperava-se encontrar, portanto, franqueados mais experientes na operacionalização do negócio e no relacionamento com a rede de franquia, evitando um viés de “encantamento” com o sistema e com a rede, que poderia surgir por parte dos franqueados.

## 2. Grupo 2: Franqueadores

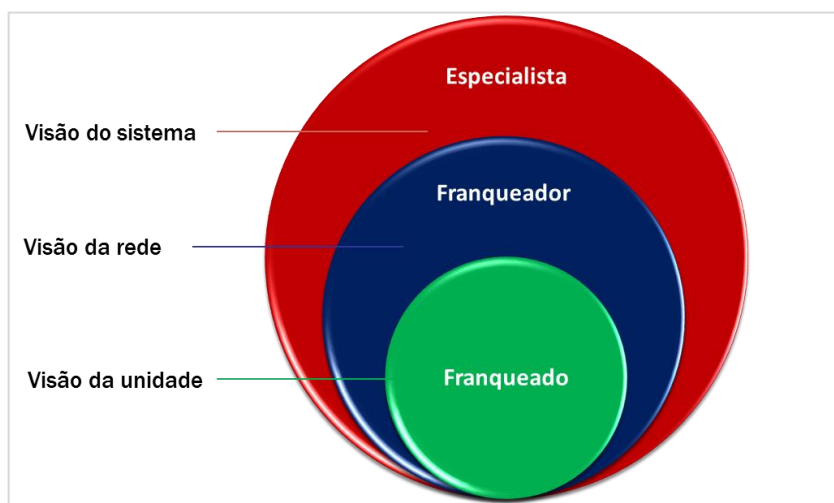
Expectativa na coleta de dados: **visão da rede de franquia** e da relação da franqueadora com seus franqueados.

Além dos franqueados, o franqueador é o ator que determina a existência de uma rede de franquias. Por isso, julgou-se útil e importante a inclusão desse perfil como sujeitos de pesquisa. A proposta é verificar se existe ou não consenso entre as perspectivas de franqueados e franqueadores e identificar questões particulares do universo de atuação dos dois atores.

## 3. Grupo 3: Especialistas, compostos por consultores e pesquisadores que atuam no segmento de franquias.

Expectativa na coleta de dados: **visão abrangente do sistema** e das relações presentes nas redes de franquia.

Foram entrevistados profissionais que atuam há mais de 5 anos em associações ou em empresas de consultoria e que possuem foco de trabalho no segmento de franquias. Também participaram da coleta de dados, professores pesquisadores que possuem estudos científicos na área de franquias. Acredita-se que a experiência desses profissionais, que prestam diversas modalidades de serviços, como formatação de franquia, captação de negócios, captação de franqueados e gestão da rede, contribui para o melhor entendimento de elementos influenciadores da sustentabilidade e crescimento das franquias. A seguir, uma síntese sobre a ótica de cada um dos grupos entrevistados:



**FIGURA 12 - Unidades de Análise da Pesquisa.**

Fonte: elaborado pelos autores.

A seleção dos três grupos de entrevistados seguiu a indicação de Flanagan (1973) ressalta que, sempre que possível, os participantes devem ser selecionados nas bases de sua maior familiaridade com a atividade pesquisada. Segundo o autor, consideração especial deve ser dada aos observadores que tenham feito numerosas observações sobre situações e pessoas engajadas na atividade, como ocorre aqui, com o grupo 3 de entrevistados.

Como se trata de pesquisa qualitativa, onde não se pretende generalização dos resultados, não havia como determinar matematicamente o tamanho ou número de observações da seleção, antes que a mesma ocorresse. Os entrevistados, desde que preenchessem os critérios definidos - setor de atividade, localização geográfica e qualificado como um dos dois grupos indicados – poderiam ser selecionados a partir de indicações de especialistas e de organizações de classe. Essas redes de referência foram utilizadas para encontrar elementos da população com as características desejadas. De acordo com Malhotra (2001), esse modelo aplica-se em caso em que os respondentes são difíceis de identificar ou alcançar e são localizados mais facilmente por meio de redes de referências.

O critério utilizado para cessar a etapa de coleta de dados foi a saturação teórica, que pode ser definida como a suspensão de inclusão de novos entrevistados quando os dados obtidos passam a apresentar redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados (Thiry-Cherques, 2009).

O mesmo autor examinou as experiências internacionais em várias disciplinas, e verificou que as recomendações da literatura para o tamanho mínimo de observações eram de aproximadamente entre 6 e 8. Cruzando os diversos relatos, ainda ressaltou que a saturação ocorria, geralmente, até a 12ª entrevista. Nas pesquisas realizadas no campo das Ciências da Gestão também foram confirmados esses resultados. Combinando as diversas sugestões sobre o dimensionamento dos levantamentos, foi possível constatar que, considerando as recomendações de não realizar menos do que 6 observações e de não estender além do limite de 12 o número de observações, as categorias saturam quando o equivalente a 1/3 das observações já efetuadas não acrescenta novas propriedades.

Em função das respostas obtidas e pelo critério de saturação, foi encerrada a etapa de coleta de dados ao atingir 08 entrevistas com franqueados e 05 entrevistas com especialistas. Por

conveniência e acessibilidade, obteve-se 04 entrevistas com franqueadores, totalizando 17 observações.

## 5.2 Delimitação das técnicas de pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada. Fontana e Frey (2000) consideram que a entrevista é um “texto negociado”, produzido a partir de um processo caracterizado como interativo e cooperativo. A técnica envolve, tanto o entrevistado, como o entrevistador na produção do conhecimento, constituindo um processo ativo de trocas verbais e não verbais entre o pesquisador e o sujeito de pesquisa. Optou-se pela entrevista semiestruturada, aplicada a partir de um roteiro, pois segundo os autores esse tipo de entrevista deve ser utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Dado que toda estratégia de pesquisa possui vantagens e desvantagens, Brujne, Herman e Schoutheete (1991) ressaltam as que as vantagens relativas da entrevista, em comparação com outras técnicas, é que a quantidade e a qualidade das unidades de análise são aumentadas de informações e flexibilidade, devido a essa técnica.

Embora a técnica de pesquisa utilizada para coleta de dados, entrevista semiestruturada, tenha sido aplicada nos três grupos, especialistas, franqueadores e franqueados, os instrumentos e o roteiro para essa etapa possuíram conteúdo e formato diferentes, dado que se tratava de distintos perfis de entrevistados.

Os roteiros utilizados na etapa de coleta de dados estão nos APÊNDICES 01, 02 e 03 deste trabalho. Para os grupos foram elaboradas questões gerais sobre o perfil do entrevistado e, no caso dos franqueados, alguns itens sobre a abertura do negócio, considerando aspectos como a opção pela franquia e conhecimento do setor pelo franqueado foram também inseridos. Sobre os elementos específicos para a sustentabilidade e crescimento das franquias, cada fator apontado no referencial teórico foi explorado por um conjunto de itens do roteiro, conforme

demonstrado no QUADRO 06, já apresentado no capítulo 04 e reproduzido parcialmente aqui, no QUADRO 07.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	FONTES DE REFERÊNCIA
Proposição 1 Dimensão teórica: <b>relação franqueador - franqueado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação entre franqueador e franqueado: políticas e formas adotadas</li> <li>• Confiança</li> <li>• Compromisso com o relacionamento</li> </ul>	Cohen e Silva (2000); Toledo e Proença (2005); Machado e Espinha (2010).
Proposição 2 Dimensão teórica: <b>natureza de governança e gestão adotada pela franqueadora.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> <li>• Equidade</li> <li>• Prestação de contas</li> <li>• Práticas de acompanhamento e controle. Destaque: Padronização/ gestão da qualidade</li> </ul>	Provan e Kenis (2008); Álvares, Giacometti e Gusso, 2008); IBGC (2009); Bortolaso, Orsolin e Perucia (2010).
Proposição 3 Dimensão teórica: <b>transferência de conhecimento e capacidade absorptiva.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de valor do conhecimento.</li> <li>• Assimilação do conhecimento: formas e rotinas utilizadas para transmissão</li> <li>• Suporte ao franqueado no início e ao longo da operacionalização da unidade</li> <li>• Aplicação do conhecimento.</li> <li>• Absorção de conhecimento por parte da franqueadora: implantação de práticas emergidas localmente – inovações</li> </ul>	Cohen & Levinthal (1990); Perin (2001); Morgado (2013)
Proposição 4 Dimensão teórica: <b>inteligência competitiva.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo e estrutura: Tecnologia e sistemas para a geração de inteligência ao acesso do franqueado</li> <li>• Planejamento e coleta: fontes, como pesquisa de mercado, setor de P&amp;D, dentre outros</li> <li>• Comunicação: disseminação na rede dos resultados das ações de inteligência.</li> <li>• Resultados visíveis: processo de definição do PDV; direitos territoriais; movimentos recentes de mercado (retirada de um produto; parceria com outra empresa)</li> <li>• Contra-inteligência: medidas de inteligência defensiva ou de proteção do negócio.</li> </ul>	Rodriguez e Fontana (2005), Toledo e Proença (2005); Tarapanoff (2006); Romito, Romito e De Nani (2007)
Proposição 5 Dimensão teórica: <b>perfil do franqueado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos para ser um franqueado</li> <li>• Forma e rigor do processo de seleção</li> <li>• Características psicológicas e competências do empreendedor local</li> </ul>	Fontanelle, Hoeltgebaum, e Silbeira (2006); Castilho, Zilber e Almeida (2007); Souza e Lourenzani (2011)

**QUADRO 07- Composição do quadro de variáveis investigadas**

Fonte: elaborado pelos autores

Os roteiros dos apêndices 01, 02 e 03 estão apresentados nas versões finais, após os ajustes realizados em função do estudo piloto. O estudo piloto foi realizado a partir de todas as etapas previstas por Yin (2001): elaboração do roteiro; apreciação de roteiro para juízes

(profissionais mais experientes, nesse caso um professor e um especialista em franquias); realização da entrevista; transcrição e elaboração de um sistema de categorias. Ao final do estudo piloto foi possível verificar se os dados coletados ajudavam a responder o objetivo inicial do trabalho. Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para serem analisadas.

Após a etapa de pesquisa de campo e transcrição, também foram adotadas técnicas de análise de dados variadas para cada grupo de entrevistados, já que, a partir dos grupos pesquisados, eram esperadas distintas visões e formas de abordar a realidade.

Para o grupo de especialistas e consultores foi utilizada a técnica de análise do incidente crítico. A técnica constitui um recurso à abordagem qualitativa, fundamentando-se em métodos de origens interpretativas que visa auxiliar o pesquisador a construir um quadro complexo e holístico por meio da análise do relato detalhado das visões dos informantes qualificados. Visa identificar as variáveis críticas para o desenvolvimento de uma determinada atividade, de acordo com o julgamento sobre determinado tema por pessoas qualificadas. A técnica foi utilizada apenas para esse perfil de entrevistado, porque julgou-se que os especialistas constituíam de fato indivíduos qualificados, como indica a técnica (Flanagan, 1973). Os especialistas entrevistados deveriam possuir mais de 5 anos de atuação no segmento de franquias, e em geral, apresentaram visões mais abrangentes do sistema, já que não estão inseridos profissionalmente em apenas uma rede.

Para a análise das entrevistas com os franqueados e franqueadores, foi utilizada a análise do discurso, que de acordo com Minayo e Sanches (1993), é o método mais eficaz para a interpretação aproximada da realidade. Busca colocar a fala em seu contexto para entendê-la e considera a especificidade histórica em que é produzida. Assim, a utilização da técnica permite incorporar, à análise das falas, os aspectos cognitivos, culturais e sociais da linguagem.

### *5.2.1 Técnica do Incidente Crítico*

Originada em 1941, com a sistematização por Flanagan dos métodos de estudos comportamentais realizados nos EUA, a técnica do incidente crítico possuía o intuito de

identificar exigências críticas determinantes para o sucesso ou fracasso de uma determinada atividade (Flanagan, 1973). Segundo Woolsey (1986), a partir da década de 1950, essa técnica passou a ser utilizada em suas variações em uma ampla gama de pesquisas, sendo que sua aplicação no Marketing surgiu na década de 1970, para identificar atributos de produtos. Zeithaml (1988) e Schroeder e Iatchac (2008) foram alguns dos pesquisadores que utilizaram a técnica para determinar que tipos de incidentes foram significativos para os clientes durante a entrega de um serviço, que determinavam a satisfação, ou não, com o serviço oferecido.

Os autores Moreira e Troccoli (2014) defendem o potencial da técnica, constatando um aumento de sua utilização, apesar de verificarem que ela é ainda pouco aproveitada na área de Administração. Corroborando com os autores, Foguel e Fingerman (2010) acrescentam que a técnica tem sido utilizada para a coleta de observações diretas do comportamento humano, e que nos últimos anos sua aplicação se expandiu para outras áreas do conhecimento. Assim vem sendo utilizada, por exemplo, para compreender satisfação e insatisfação dos clientes, entender o relacionamento do cliente com o serviço, aprimorar processos empresariais e para definir um padrão de exigências críticas que sirvam como base para verificação de desempenho em determinadas atividades. Dada à flexibilidade da técnica, Woolsey (1986) argumenta que ela pode ser usada para estudar uma variedade de fenômenos, como relacionamentos, tomada de decisões, processo grupal, dentre outros.

De acordo com os autores Nogueira, Mendes, Trevizan e Hayashida (1993) a técnica do incidente crítico busca identificar as exigências para o desenvolvimento de uma determinada atividade, ou seja, consiste em analisar incidentes relatados por pessoas qualificadas para julgamento sobre determinado tema. Por incidente entende-se qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências. São as situações, particularmente relevantes, observadas e relatadas pelos sujeitos entrevistados. Podem ser positivos ou negativos, em função de suas consequências para com os objetivos. Para ser crítico um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas (Flanagan, 1973). Nesse sentido, permite o registro de comportamentos específicos que impactam positiva ou negativamente o desempenho em determinada atividade.

Flanagan (1973) ensina que a essência da técnica é que julgamentos são solicitados do observador e apenas relatórios de observadores qualificados são incluídos. A etapa de coleta de dados basicamente utiliza uma ou mais formas dentre os procedimentos de: entrevistas individuais, grupos focais, envio de questionários por correio ou internet, e formas de registro no momento em que ocorre o incidente, como formulários ou relatórios.

Após o relato dos incidentes, esses são agrupados em categorias, ou também chamadas exigências críticas. Ou seja, se os incidentes críticos são as situações relevantes observadas e relatadas pelos sujeitos entrevistados (positivos ou negativos, em função de suas consequências), as exigências críticas são constituídas pelo conjunto de comportamentos positivos ou negativos agrupadas numa categoria. Não se pode falar em exigências críticas positivas ou negativas, mas sim em exigências críticas, ou categorias, que compreendem comportamentos críticos positivos e/ou negativos. Uma vez coletados os incidentes, portanto, deve ser adotado um sistema de classificação para categorizar os incidentes, visando tornar os dados úteis para responder aos objetivos da pesquisa. São realizadas repetidas leituras e separam-se os incidentes em grupos – exigências críticas ou categorias –, de acordo com as similaridades reportadas nas experiências (Flanagan, 1973).

O objetivo principal dos procedimentos de análise de trabalho deve ser, portanto, a determinação de exigências críticas. Estas exigências incluem aquelas que demonstraram ter feito a diferença entre o sucesso e o fracasso na execução de uma parte importante do trabalho, designada em número significativo de exemplos. Frequentemente afirmativas relacionadas com as exigências de trabalho são meras listas de todos os traços desejados, de forma que não auxiliam na seleção do que realmente é impactante (Moreira e Troccoli, 2014).

Nesse sentido, a técnica pareceu adequada a este estudo para aplicação junto aos especialistas. Como pressupõe a técnica, a coleta de dados foi realizada com pessoas qualificadas e que já possuíam familiaridade com os fenômenos estudados. Como incidente, considerou-se a síntese das atividades do franqueador ou franqueado que tenham impactado positiva ou negativamente o crescimento da franquia. Dessa forma, buscaram-se os incidentes críticos, a partir dos casos relatados. Como se temia que os entrevistados listassem todos os fatores investigados como importantes para sustentabilidade e crescimento foram considerados críticos apenas aqueles incidentes positivos ou negativos que na percepção dos especialistas

fizeram a diferença entre o sucesso e o fracasso na execução, fazendo-os refletir se realmente todos possuíam a mesma importância. Esses incidentes foram categorizados de acordo com o quadro de referência apresentado no capítulo 04, composto pelos cinco fatores de sustentabilidade e crescimento discutidos no marco teórico (relacionamento franqueador franqueado, governança e gestão, transferência de conhecimento e capacidade absorviva, inteligência competitiva e perfil do franqueado).

A recomendação de uma definição anterior de um quadro de referência, que esteja diretamente relacionado ao objetivo da pesquisa é feita pelo próprio Flanagan (1973). Segundo o autor, na ausência de uma teoria adequada, o processo de categorização é comumente indutivo e relativamente subjetivo. Entretanto, também houve devido cuidado para que houvesse certa flexibilidade para que outra categoria pudesse emergir da análise dos dados, caso os incidentes relatados não se relacionassem com as categorias pré-existentes.

Por fim, o autor ressalta que a técnica do incidente crítico, ao invés de coletar opiniões, "palpites" obtém o registro de comportamentos específicos para fazer as observações e avaliações necessárias. A análise dessas observações torna possível formular as exigências críticas de uma atividade. A escolha dessa técnica para o grupo de especialistas deu-se pela intenção de buscar, na memória desses sujeitos de pesquisa, situações e fatos positivos ou negativos (incidentes) que foram considerados preponderantes para sobrevivência e crescimento das franquias.

### *5.2.2 Análise do Discurso*

De forma resumida, pode-se falar que o surgimento da análise do discurso ocorreu na França, no fim dos anos 1960, em decorrência de várias críticas às insuficiências de uma análise de texto, que se pautava prioritariamente por uma visão conteudista. Essa forma de análise caracteriza uma das práticas dos estudos baseados em análise de conteúdo, que pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações e que defende o rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto. Como alternativa, a análise do discurso emerge com o objetivo de trabalhar com o sentido e não com o conteúdo

do texto. Ou seja, a proposta é que a linguagem está além do texto, trazendo sentidos pré-construídos que são como ecos da memória (Caregnato & Mutti, 2006).

Cabe ressaltar que não existe apenas uma linha de análise de discurso, coexistindo muitos estilos diferentes, sendo apontadas no mínimo cinquenta e sete variedades de análise de discurso pelos mesmos autores. Em comum, entretanto, tomam o discurso como objeto de estudo e rejeitam a noção de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir ou descrever o mundo. A linguagem, de um ponto de vista discursivo, não se dissocia da interação social. (Caregnato & Mutti, 2006). Sendo assim, a análise de discurso é responsável por uma reflexão sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos e pela busca da compreensão do modo de funcionamento, dos princípios de organização e das formas de produção social do sentido (Minayo & Sanches, 1993).

Corroborando com os autores, Pêcheux e Orlandi (1995) dizem que na análise do discurso, a ênfase recai sobre a interação dos indivíduos com um contexto histórico e cultural específico, que revela a forma como os indivíduos compreendem o mundo e nele atuam. Assim, não se deve apreender o sentido de um texto com base apenas nas palavras que o compõem, pois o processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais. Charaudeau (2008) afirmam que o sentido não está “colado” na palavra, mas sim constitui um elemento simbólico, sempre incompleto e que por isso o sentido pode escapar. O enunciado não diz tudo, devendo o analista buscar os efeitos dos sentidos e, para isso precisa sair do enunciado através da interpretação.

A utilização da técnica permite incorporar à análise os aspectos cognitivos, culturais e sociais da linguagem. Ou seja, a organização e a estruturação das palavras definem os discursos e possibilitam a compreensão dos fenômenos e esse discurso revela a compreensão do sujeito sobre determinado contexto sociohistórico, no qual se evidenciam suas relações para a produção do próprio discurso.

O primeiro passo metodológico para a análise da linguagem ocorre com a transcrição das falas. A transcrição da entrevista é parte integrante da metodologia do trabalho de pesquisa, pois não deve ser apenas um ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do

informante. No caso da análise do discurso, o pesquisador deve registrar os silêncios, os gestos, os risos, a entonação de voz do informante durante a entrevista (Pêcheux & Orlandi, 1995).

Após essa etapa, Pêcheux e Orlandi (1995) apresentam uma proposta de ordenação da operacionalização da análise de discurso dividida em quatro fases: i) análise das palavras do texto – na qual se separam os termos constituintes do texto, analisando-se os adjetivos, substantivos, verbos e advérbios; ii) análise das construções de frases; iii) construção de uma rede semântica que intermedeia o social e a gramática e iv) consideração da produção social do texto como constitutivo de seu sentido.

Destaca-se que a fase analítica do discurso é realizada a partir da leitura exaustiva do material, para explorá-lo e construir o tratamento e a interpretação dos dados. Neste momento, o pesquisador identifica o contexto da produção do discurso para codificá-lo, suas unidades de registros, bem como as categorias que irão emergir (Caregnato & Mutti, 2006).

Essa técnica de análise se mostrou adequada para apreender os sentidos das entrevistas com os franqueadores e franqueados. Buscou-se entender os fenômenos a partir dos discursos dos sujeitos de pesquisas, já que os discursos demonstram como os entrevistados compreendem o sistema de franquias e nele atuam. Seguindo as etapas de operacionalização da análise do discurso optou-se pela utilização do software NVivo<sup>®</sup>, que vem sendo bastante utilizado no campo da administração, e constitui um meio de análise de dados qualitativos. O software possui a finalidade de facilitar e agilizar as análises, mas também tem a função, tanto de validar, como de gerar confiança, qualificando o material coletado. Essas análises visaram à compreensão do contexto das franquias, a partir da perspectiva e do discurso dos entrevistados.

Cabe ressaltar que na etapa de interpretação o analista age como um intérprete, que faz uma leitura também discursiva influenciada pela sua posição, suas crenças, suas experiências e vivências. Reconhece-se, portanto, que a interpretação nunca será absoluta e única, pois também produzirá seu sentido.

### 5.3 Validade e confiabilidade

Visando garantir a validade interna em pesquisas qualitativas, Creswell (2007, p. 207) faz referência a algumas estratégias, dentre elas a triangulação de dados. Essa tem sido muito discutida e bem aceita, tanto na coleta como na análise de dados, por combinar diversas fontes e dar-lhes igual importância (Flick, 2009).

Ainda diante da relevância da validade e da confiabilidade de uma pesquisa, Creswell (2007) expõe oito estratégias para confirmar a exatidão dos resultados em pesquisa qualitativa: a) triangulação de diferentes fontes de informações; b) conferências dos membros para determinar a precisão dos resultados; c) descrição rica e densa para transmitir os resultados; d) esclarecimento dos vieses que o pesquisador traz para o estudo; e) indicação para apresentação de informações negativas ou discrepantes que vão contra os temas; f) tempo prolongado no campo; g) interrogatório de pares para aumentar a precisão do relato; h) auditor externo para rever o projeto.

As indicações descritas nos itens a (triangulação de diferentes fontes), c (descrição rica e densa), e (indicação de informações discrepantes e contraditórias para entrevistados), f (tempo prolongado no campo) e h (auditor externo) foram aplicadas nesta pesquisa. Trabalhou-se com três grupos distintos de entrevistados obtendo-se diferentes fontes e pontos de vista sobre o tema pesquisado. A cada entrevista, com duração aproximada de uma hora e meia, quando possível foi acrescentado um período para observação de campo. Isso ocorreu em nove das doze entrevistas realizadas com franqueadores e franqueados e possibilitou uma descrição rica e densa das realidades das unidades de análise pesquisadas. O roteiro de entrevista indagava sobre questões críticas para o sucesso das redes, mas em muitos casos foram colocadas para os entrevistados algumas situações opostas para checar a percepção do entrevistado sobre o tema. Por fim, cabe ressaltar que um professor com atuação na área de franquias ajudou a validar o roteiro de entrevista, pontuando alguns elementos e contribuindo para a versão final do instrumento de coleta de dados.

Esse esforço se concentrou na tentativa de manter consonância dos procedimentos implementados nesta pesquisa com o método adotado. Segundo Creswell (2007), esses procedimentos devem indicar coerência e segundo ele, a explicitação da opção metodológica

e do procedimento desenvolvido na construção da investigação também credita validade e confiabilidade ao estudo.

Por último, assume-se a dificuldade de generalização da pesquisa, uma vez que a generalização é inerente à pesquisa qualitativa, nem sequer podendo ser destacada como limitação. Assim, neste trabalho fala-se sobre transferibilidade mais do que em generalização.

A partir dos caminhos metodológicos descritos neste capítulo, o trabalho de campo e as análises de dados foram realizados. No capítulo seguinte são apresentados e discutidos os resultados encontrados.

## CAPITULO 6

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, na seção 6.1, são caracterizados os sujeitos de pesquisa e as respectivas unidades de análise. Conforme metodologia descrita no capítulo 5, a entrevista semiestruturada foi a técnica utilizada para a pesquisa de campo deste trabalho e a análise de dados foi composta das técnicas de análise de discurso e incidente crítico. Nas seções 6.2 a 6.5, portanto, são descritos os resultados encontrados desta pesquisa.

#### **6.1 Apresentação das unidades de análise**

Foram selecionados três grupos para a composição dos sujeitos de pesquisa e unidades de análise. O primeiro grupo foi composto por franqueados com unidades de franquia em funcionamento há pelo menos um ano. A expectativa na coleta de dados era capturar a visão do respondente acerca da unidade franqueada e sua relação com outros franqueados e franqueadora. O segundo grupo de entrevistados foi formado pelos franqueadores. Buscou-se desses respondentes a visão da rede de franquia e da relação da franqueadora com seus franqueados. Por fim, o terceiro grupo foi composto de especialistas, e participaram da coleta de dados consultores e pesquisadores que atuam no segmento de franquias há mais de cinco anos. Esperou-se deles uma visão abrangente do sistema e das relações presentes nas redes de franquia.

Conforme já descrito na seção 5.2, o critério utilizado para cessar a etapa de coleta de dados foi a saturação teórica. A suspensão de inclusão de novos entrevistados ocorreu com 17ª entrevista, das quais, 08 foram realizadas com franqueados, 04 com franqueadores e 05 com especialistas. A seguir apresenta-se uma síntese das características dos entrevistados e unidades de análise.

	Setor de atividade	Unidade de análise Caracterização	Sujeitos de pesquisa	Local
<b>Franqueados</b>	<b>Educação e treinamento</b>	<b>1. Escola de idiomas.</b> Instalação: R\$48.000 a R\$360.000 / Taxa de Franquia: R\$15.000 a R\$35.000/ Capital de Giro: R\$15.000 a R\$60.000 Unidades próprias/franqueadas: 0 (própria) / 291 (franqueadas)	Proprietário	Osasco - SP
	<b>Acessórios pessoais</b>	<b>2. Ótica</b> Instalação: R\$150.000 a R\$300.000/ Taxa de Franquia: R\$15.000 a R\$30.000/ Capital de Giro: R\$50.000 a R\$100.000 Unidades próprias/franqueadas: 10 (próprias) / 747 (franqueadas)	Proprietário	São Paulo
	<b>Vestuário</b>	<b>3. Loja de vestuário e acessórios esportivos</b> Instalação: R\$240.000 a R\$480.000/ Taxa de Franquia: R\$55.000 / Capital de Giro: R\$120.000 a R\$180.000 Unidades próprias/franqueadas: 2 (próprias) / 31 (franqueadas)	Proprietário	Joinville-SC
	<b>Esporte, saúde, beleza e lazer</b>	<b>4. Cosméticos</b> Instalação: R\$200.000 a R\$275.000/ Taxa de Franquia: R\$65.000 / Capital de Giro: R\$65.000 a R\$110.000 Unidades próprias/franqueadas: 3 (próprias) / 73 (franqueadas)	Proprietário	São Paulo
		<b>5. Estética</b> Instalação: R\$78.000 a R\$ 124.000/Taxa de Franquia: R\$21.000 a R\$ 55.000/Capital de Giro: R\$ 14.000 a R\$ 21.000 Unidades próprias/franqueadas: 4 (próprias) / 138 (franqueadas) / 11 unidades no exterior	Proprietário	Belo Horizonte - MG
	<b>Alimentação</b>	<b>6. Fast food</b> Instalação: R\$250.000 a R\$ 350.000/ Taxa de Franquia: R\$50.000 /Capital de Giro: sem informação Unidades próprias/franqueadas: 1 (própria) / 14 (franqueadas)	Proprietário	São Paulo
		<b>7. Restaurante de massas e carnes (estilo fast food)</b> Instalação: R\$128.000 a R\$ 197.000/ Taxa de Franquia: R\$50.000 /Capital de Giro: R\$ 40.000 a R\$ 74.000 Unidades próprias/franqueadas: 1 (própria) / 1 (franqueada)	Proprietário	Belo Horizonte - MG
	<b>Negócios, serviços e conveniência</b>	<b>8. Serviço de reparo</b> Instalação: R\$94.000/ Taxa de Franquia: R\$25.000 /Capital de Giro: R\$ 8.000 Unidades próprias/franqueadas: 2 (próprias) / 163 (franqueada)	Proprietário	São Paulo

**QUADRO 08 – Características das unidades franqueadas pesquisadas**

Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro anterior, percebe-se que dentre os oito entrevistados, há presença de diferentes setores e tipos de franquia. Trazer essa diversidade foi a intenção deste trabalho com o objetivo de verificar se haveria consenso ou divergência entre as percepções de segmentos com características distintas de atuação.

De acordo com os tipos de franquias, apresentados por Plá (2001), as unidades de análise estão assim caracterizadas:

<b>Tipo de franquia</b>	<b>Modelo de operação</b>	<b>Unidades de análise</b>
<b>Franquia de produto</b>	A responsabilidade de produzir todos os produtos é do franqueador. O franqueado comercializa uma ou mais marcas definidas pelo franqueador.	02 -Loja de vestuário e acessórios esportivos -Cosméticos
<b>Franquia de distribuição</b>	O franqueador não produz, mas seleciona os fornecedores que abastecerão as unidades franqueadas. Geralmente possui central de compras e centrais de distribuição.	01 Ótica
<b>Franquia de serviço</b>	Franqueador repassa ao franqueado o conhecimento e a metodologia para o fornecimento de serviços formatados e padronizados.	03 -Escola de idiomas -Estética -Serviço de reparo
<b>Franquia industrial</b>	O franqueador oferece ao franqueado o apoio necessário (tecnológico, conhecimento, método, fornecedores) para que esse fabrique o produto.	02 -Fast food -Restaurante de massas e carnes

**QUADRO 09 - Síntese dos tipos de franquias de acordo com a forma de atuação**

Elaborado pelos autores.

Houve, além disso, diferença com relação à maturidade das redes pesquisadas. Nota-se presença de redes relativamente novas no mercado, tanto em termos de data de origem, quanto em relação ao número de unidades, contrastando com redes maduras, onde inclusive há presença de redes que se internacionalizaram. A comparação dessas percepções será tratada de maneira mais detalhada adiante.

Com relação à localização das unidades, o fato da concentração de pesquisa de campo se deve a própria natureza do segmento de franchising, em que, segundo ABF (2015), aproximadamente 60% das unidades franqueadas encontram-se na região sudeste, seguida da região sul com 15%. O estado de São Paulo concentra 38% das unidades de franquia. Foram

contactados aproximadamente vinte franqueados, dos quais oito deles se disponibilizaram a participar da pesquisa. Por disponibilidade e conveniência, portanto a maioria dos entrevistados é da região sudeste, particularmente São Paulo e Minas Gerais.

Para os outros dois grupos de entrevistados, franqueadores e especialistas, a concentração geográfica também ocorreu, sendo os entrevistados majoritariamente de São Paulo. Um ponto interessante a se ressaltar é que das quatro redes de franquia representadas pelos franqueadores entrevistados, para três delas foi possível obter correspondência de um entrevistado franqueado. Assim, para três das quatro redes, há na coleta de dados perspectivas diferentes da mesma rede (franqueado e franqueador) para uma melhor exploração do tema desta pesquisa. O QUADRO 10 apresenta a caracterização dos outros dois grupos adicionais de entrevistados.

	Setor de atividade	Unidade de análise Caracterização	Sujeitos de pesquisa	Local
<b>Franqueadores</b>	<b>Educação e treinamento</b>	<b>1. Grupo composto por 7 marcas de franquias da área educacional.</b> Atuação em 80 países - <u>Entrevista também realizada com franqueado</u> Foco da entrevista: escola de idiomas - Unidades próprias/franqueadas: 0 (próprias) / 291 (franqueadas)	Diretor do grupo no Brasil	São Paulo
	<b>Acessórios pessoais / alimentação</b>	<b>2. Grupo composto por 6 franquias. Duas do segmento de acessórios femininos e quatro do segmento de alimentação = 740 unidades</b> Entrevista: acessórios femininos - Unidades próprias/franqueadas: 5 (próprias) / 416 (franqueadas) / 6 unidades no exterior <u>Entrevista também realizada com franqueado</u>	Fundador e CEO do grupo	São Paulo
	<b>Vestuário</b>	<b>3. Loja de vestuário e acessórios esportivos</b> Opera com franchising desde 1995 Mix de produto: 5000 itens Unidades próprias/franqueadas: 2 próprias / 31 (franqueadas) <u>Entrevista também realizada com franqueado</u>	Diretor	São Paulo
	<b>Esporte, saúde, beleza e lazer</b>	<b>4. Cosméticos</b> Unidades próprias/franqueadas: 0 (próprias) / 50 (franqueadas). Está presente em 40 mil pontos de venda	Consultor de campo	Belo Horizonte - MG

	Atuação	Caracterização
<b>Especialistas</b>	<b>Consultoria</b>	Entrevistado 1: Tempo de atuação no setor de franquias: 10 anos Foco do trabalho: Formatação e implantação de franquias. Expansão de redes de franquias. Possui uma unidade franqueada na área de alimentação. Possui artigos científicos publicados na área. Mestre em Administração.
		Entrevistado 2: Tempo de atuação no setor de franquias: 7 anos Foco do trabalho: formatação e expansão de franquias. Já trabalhou para uma rede franqueadora. Doutoranda em administração.
	<b>Pesquisa</b>	Entrevistado 3: Tempo de atuação no setor de franquias: 9 anos Foco do trabalho: internacionalização de redes de franquias. Ministra disciplinas nos programas de mestrado e doutorado, incluindo disciplinas relacionadas ao contexto de franchising. Doutora em Administração e possui várias publicações na área.
		Entrevistado 4: Tempo de atuação no setor de franquias: 12 anos Foco do trabalho: microfranquias, inovação em franquias, internacionalização de redes de franquias. Doutor em Administração com várias publicações na área.
<b>Órgão de classe</b>	Entrevistado 5: Tempo de atuação no setor de franquias: mais de 20 anos Atualmente é diretor da ABF-Associação Brasileira de Franchising. Atuou por 20 anos numa franqueadora na área de educação. Professor de MBA de Gestão de Franquias. Autor de livro sobre o tema de franquias.	

**QUADRO 10 – Caracterização dos franqueadores e especialistas entrevistados**

Elaborado pelos autores

## 6.2 Análise dos dados

Inicialmente, foi realizada uma leitura cuidadosa de todos os textos transcritos, com o objetivo de uma avaliação das entrevistas na sua primeira dimensão, ou seja, a partir de uma análise interna ou estrutural do texto. Essa análise foi importante para apreender os sentidos das entrevistas e dos discursos dos sujeitos de pesquisa.

Juntamente com essa primeira fase, uma outra análise que propriamente caracteriza a análise de discurso, foi realizada: a análise do contexto social. Isso é, quando se avalia um texto como objeto de comunicação, há sempre um contexto e, portanto, uma análise externa do texto também deve ser realizada. Pode-se interpretar emoções, intenções, motivações pessoais do emissor (Barros, 1997).

Nessa primeira análise dos textos e do contexto, foi possível perceber alguns aspectos interessantes e que não estavam contidos nas categorias que dizem respeito aos fatores de crescimento das franquias. Fatores, esses, que foram identificados na literatura e detalhados no capítulo do referencial teórico (relacionamento entre franqueador e franqueado; governança e gestão; transferência de conhecimento e capacidade absorptiva; inteligência competitiva e perfil do empreendedor local).

Torna-se importante mencionar que três considerações emergiram, porque em todas as entrevistas, o tema de crescimento e sobrevivência das redes de franquia foi deixado livre para que os entrevistados discorressem. Isso para que os indivíduos se sentissem com liberdade para ressaltar qualquer ponto que, de imediato, fizesse referência ou relacionava-se a crescimento, de acordo com sua percepção e experiência. Nesse espaço da entrevista haveria a possibilidade de surgirem outros elementos e uma outra categoria diferente, ou além, das cinco descritas acima.

Após as 17 entrevistas realizadas, não foi possível apreender um fator crítico de sucesso adicional, além dos cinco já mencionados na literatura. O fator externo, ou seja, relacionado aos aspectos econômicos e fatores de mercado e concorrencial, foi mencionado algumas vezes, mas como já descrito, foi uma opção não o incluir neste estudo. O foco da pesquisa foi

compreender como fatores interorganizacionais se relacionam ao crescimento e sustentabilidade das redes de franquia.

O fato de uma outra categoria não ter sido incluída, porém, não limitou a possibilidade de outras descobertas deste trabalho. Três aspectos importantes foram percebidos, tanto nas falas, quanto em gestos e expressões dos entrevistados, e extrapolaram a investigação dos cinco elementos chave para sustentabilidade e crescimento. Esses novos achados foram descritos aqui como resultados iniciais de pesquisa e estão descritos no tópico 6.3, sendo significantes para a compreensão desta pesquisa.

A partir daí, duas etapas mais aprofundadas de análise foram realizadas: uma, a partir da utilização do software NVivo<sup>®</sup>, que possui a finalidade de facilitar e agilizar a categorização das falas e outra com a utilização do software MindMap<sup>®</sup>, que auxilia na criação de mapas mentais, e foi usado para trabalhar as questões de causa e efeito investigadas nas pesquisas com especialistas. Essas análises estão descritas nos tópicos 6.4 e 6.5.

### **6.3 Três resultados iniciais de pesquisa**

Anterior a etapa de detalhamento de cada categoria e sua relação com sobrevivência e crescimento das redes de franquia, três importantes resultados da pesquisa devem ser destacados para apresentar o contexto das unidades de análise pesquisadas. As três considerações que são aqui abordadas não faziam parte do objetivo específico deste trabalho, mas constituem achados para a compreensão do segmento de franchising, e conseqüentemente, influenciam a percepção sobre os fatores críticos de sobrevivência e crescimento das franquias.

#### *6.3.1 Opção estratégica da franqueadora*

A primeira consideração desta pesquisa diz respeito a estratégia escolhida pelo grupo franqueador. Esses aspectos, em conjunto com os dois descritos adiante, influenciam a

percepção dos atores de uma rede de franquia quanto aos seus componentes de crescimento e sucesso.

Como afirmaram Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007), a franquia pode ser entendida como uma rede hierárquica, na maioria das vezes dispersa geograficamente quanto à localização, pois não possui intenção de centralização. De característica tipicamente formal, pois tem a base contratual como regra, é também orbital segundo o critério de poder, pois o controle caracteriza-se como rígido ao redor de determinações ou normas impostas pelo franqueador. Sendo assim, uma vez planejada a estratégia do negócio e o plano de expansão por parte do franqueador, apenas cabe ao potencial franqueado optar por participar ou não da rede, cuja qual possui suas regras definidas.

Segundo os especialistas entrevistados, existem vários contextos possíveis para a decisão de franquear um negócio. Se por um lado, atualmente é comum muitas firmas procurarem uma gestão profissional ou uma consultoria para ajudar no momento de formatação da franquia, por outro, existem aquelas que antes mesmo de testar o serviço com uma unidade piloto, traçam um plano agressivo de venda de unidades, comercializando praticamente sua ideia e seu plano de negócio. Isso tem ocorrido bastante, por exemplo, no setor das microfranquias<sup>5</sup>, que nos últimos anos tem apresentado grande crescimento (Melo, Borini & Cunha, 2014). Em outros casos, empresas são surpreendidas com o pedido de pessoas que desejam replicar o seu modelo de negócio em outras regiões e a empresa acaba por iniciar daí a operação via franchising. Realmente esse ocorrido pode se apresentar como uma oportunidade, entretanto muitas empresas não sabem analisar e decidir sobre a viabilidade financeira e operacional de atuação via franquia. Fato é, que, independente do caminho escolhido pela franqueadora, a maioria dos franqueados que entram para a rede não conhecem inicialmente qual é a visão, ou qual a intenção a longo prazo da firma ou grupo franqueador.

Neste trabalho, as intenções do franqueador foram sintetizadas em dois grupos, a partir das entrevistas realizadas: a) estratégia expansionista; e b) estratégia da franquia como rede de negócio. Sendo assim, ao optar por uma dessas estratégias, o franqueador passa a encarar

---

<sup>5</sup> Microfranquias são negócios que exigem um investimento inicial inferior ao das franquias tradicionais. Como referência, a ABF adota como padrão o valor de três vezes o PIB anual per capita como valor máximo de investimento. Em valores de 2014, esta referência é de aproximadamente R\$80.000,00. Ou seja, as franquias que tenham investimento inicial estimado em até R\$80.000,00 podem ser chamadas de microfranquias (ABF, 2015).

crescimento e sucesso a partir de indicadores diferentes e, portanto, seu esforço e sua percepção de fatores críticos para o crescimento também são distintos.

Na estratégia expansionista, a franqueadora possui um plano de expansão agressivo, com expectativa de crescimento muitas vezes, não só regional, mas também nacional em pouco tempo de atuação no mercado. Crescimento e sucesso para o franqueador, nesse caso, estão estreitamente ligados ao indicador número de unidades vendidas x tempo. No longo prazo, o franqueador, ou o grupo que desenvolve uma determinada marca para o mercado de franchising, pode ter como objetivo a venda da rede de franquias para investidores, ou seja, venda da carteira de unidades franqueadas.

Em decorrência dessa corrida para as vendas no curto prazo, muitas redes não fazem uma análise mais profunda do perfil dos franqueados antes de aceitá-los na rede. Como por outro lado, muitos franqueados também não avaliam a compatibilidade entre o seu perfil e as características do negócio, têm-se como consequência casos de entrada de franqueados despreparados para gerir um negócio ou com características pessoais e competências não adequadas ao negócio da rede. Segundo os entrevistados, o crescimento dessas unidades dependerá, portanto, de como cada franqueado irá se adaptar e buscar desenvolvimento para aprimorar seu negócio.

O ponto número dois é que um sistema de franquias envolve a oferta de serviços de suporte ao franqueado. Presenciais ou à distância, esses serviços são divulgados no momento da expansão e há uma expectativa, por parte dos franqueados, de terem suporte e apoio para implementação e gestão das unidades franqueadas. Segundo os entrevistados nesta pesquisa, isso é agravado, caso o franqueado não seja preparado ou não tenha perfil para a rede a qual passou a fazer parte. A tendência é que ele exija ainda mais o apoio contínuo da franqueadora. Dessa forma, às vezes mesmo não tendo atingido seu ponto de equilíbrio como franqueadora devido ao baixo número inicial de unidades, a rede precisa de uma estrutura interna mínima preparada para atender à rede. A gestão de uma rede de franquias tem necessidades distintas da operação própria e a estrutura interna da franqueadora precisará de algumas áreas fundamentais, como operações, marketing e vendas e administrativo/financeiro para atendimento aos franqueados.

Para o desenvolvimento de cada uma das atividades da franqueadora, como marketing, expansão, seleção de franqueados, suporte e consultoria de campo, definição de processos e

manualização e software de gestão, é necessário investimento por parte da franqueadora. Em geral, a franqueadora investirá em cada uma dessas atividades proporcionalmente ao que considera como prioridade e como fatores determinantes de seu crescimento e sucesso nos objetivos que foram definidos. É nesse ponto que as percepções de fatores críticos de crescimento se divergem entre as redes de franquia com posicionamentos diferentes.

A rede de perfil expansionista, lembrando que muitas vezes o objetivo de longo prazo é a venda de toda a rede, considera os investimentos em gestão, suporte e relacionamento importantes, mas não críticos de crescimento, uma vez que o foco é o crescimento do número de unidades. Os fatores críticos para sobrevivência e crescimento, nesses casos, foram citados pelos especialistas, como sendo:

1) Concepção do negócio, ou seja, a ideia e o modelo de negócio que permitem uma boa relação de investimento x tempo de retorno x lucratividade para a rede de franqueados. Essa relação viabiliza o negócio e é o grande aspecto atrativo para potenciais franqueados. Uma ressalva com relação a este ponto deve ser feita. Há casos em que essa concepção do negócio existe apenas no papel e nos estudos do franqueador ou grupo de investimento. Isso porque, a maioria das redes que optam por começar sem uma unidade própria se encaixam nesse perfil de rede expansionista e, como, em alguns casos não há uma unidade piloto para testar essa relação de investimento x tempo de retorno x lucratividade, os números apresentados no momento da venda são, na verdade, expectativas, projeções dos cenários esperados pelos franqueadores nas novas unidades. Outras realidades encontradas são de redes com pequeno número de unidades e com pouco tempo de atuação no mercado ou muito concentradas geograficamente, o que novamente pode impedir um teste dessa relação econômico-financeira desenhada.

2) Inteligência de mercado, principalmente relacionada à inteligência de mapear e captar novos franqueados, ao monitoramento de espaços e eventos para a promoção e venda da marca e às ferramentas de captação de potenciais franqueados.

Neste trabalho, esses apontamentos foram feitos tomando por base a coleta de dados em duas unidades de análise, que apresentam características típicas de redes expansionistas, e a partir das entrevistas com os especialistas.

Já as redes que entendem a franquia como rede de negócio apresentam outras características. Elas são diferenciadas das redes expansionistas, não quanto à velocidade de crescimento de número de unidades, pois muitas apresentam índices de crescimentos exponenciais anualmente, mas sim quanto ao seu objetivo enquanto negócio e ao seu objetivo de longo prazo. Em geral, as franqueadoras com esse segundo perfil entendem que seu negócio é ser uma gestora de uma rede.

Primeiramente eu vejo como fator de sucesso a postura do franqueador. Idoneidade. Ele ver de fato o negócio dele como uma rede. E aí você está dizendo que você terá benefícios não só para ele, mas também para os franqueados. Parte mesmo da postura do franqueador. Visão que ele tem do negócio dele.

(Trecho de uma entrevista com especialista, 2015).

Sendo assim, como gestora de uma rede, a franqueadora, além de pensar no crescimento relacionado ao número de unidades se preocupa também com o desempenho financeiro que suas unidades estão alcançando e nos papéis assumidos por ambos, franqueador e franqueado, para que esse desempenho seja satisfatório. Segundo os entrevistados, esse crescimento individual de cada unidade não é apenas desejável pela franqueadora, ele é necessário. São devidas às taxas, em geral variáveis de acordo com faturamento ou vendas, que a franqueadora garante sua sobrevivência e lucratividade, já que tem a perspectiva de continuar como gestora da rede no longo prazo. Os ganhos, portanto, imediatistas da abertura de novas unidades, não são a finalidade principal para a franqueadora, e sim os ganhos advindos do bom desempenho do seu conjunto de unidades franqueadas ao longo do tempo, gerando receitas recorrentes.

O ritmo de expansão dessas franquias pode ser muito variável em função do perfil do franqueador, de sua capacidade financeira e de gestão, das características do próprio negócio e das condições do mercado (ABF, 2015). Algumas crescem rapidamente logo nos primeiros anos de atuação e outras franquias estabelecem um ritmo mais lento para a abertura de unidades ou com uma política de cobertura geográfica menor a ser alcançada.

O caminho do crescimento em espiral é apontado na literatura e pelos especialistas entrevistados como uma boa prática de gestão para esse tipo de rede. Ou seja, já que há custos envolvidos em função do apoio que deverá ser dado aos franqueados, um crescimento

gradual, com um número reduzido de franquias no primeiro ano da expansão e abertura das primeiras unidades em locais próximos à unidade própria, parece ser uma postura prudente a ser adotada. Alguns dos benefícios são: a facilidade de estimar resultados em um mercado conhecido, simplificação dos trabalhos de suporte e supervisão, menor custo com a logística, custo de ações de marketing local e fortalecimento da marca na região. Essa expansão chamada de espiral é bastante adotada e recomendada por especialistas da área e prioriza a abertura de unidades no mercado onde a franquia já atua, para somente buscar novos mercados quando a marca estiver suficientemente fortalecida.

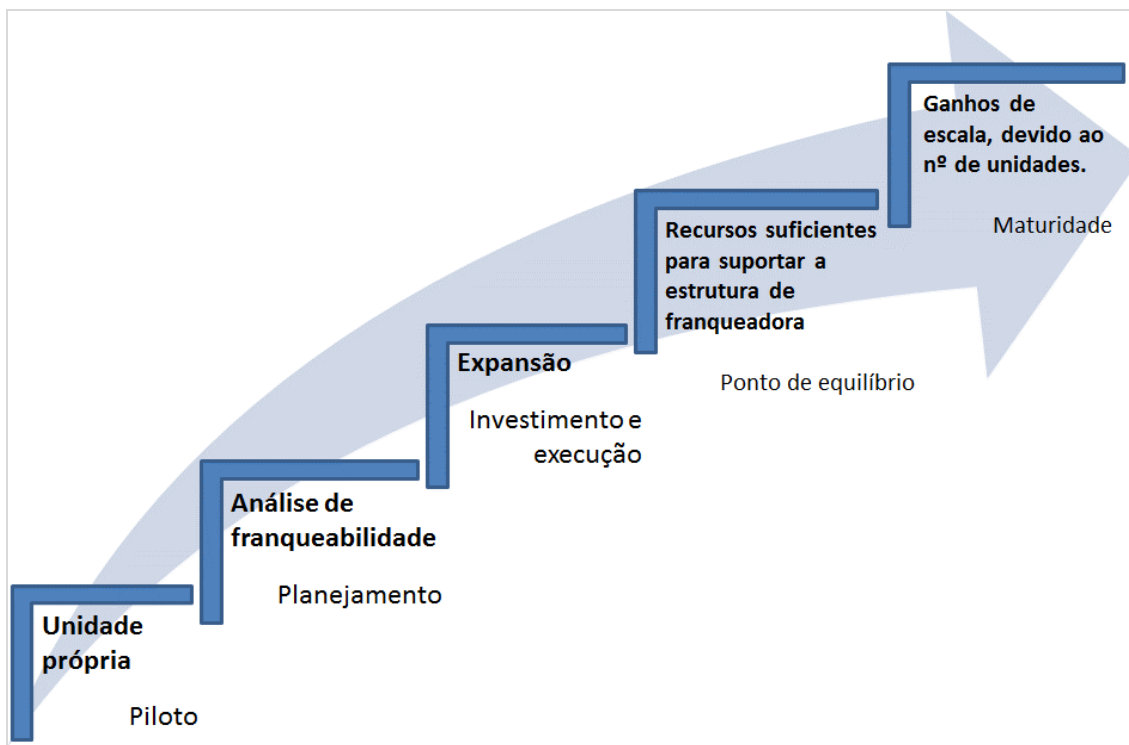
De acordo com os entrevistados, mesmo essa franqueadora com perfil de gestora de rede está sujeita a passar por problemas iniciais para suportar as atividades exigidas pelo modelo de negócios franquia. Com um número reduzido de franqueados, no início, a estrutura interna da franqueadora em geral é pequena, e é um desafio novamente lidar com as diversas expectativas dos franqueados. Segundo os entrevistados, o ideal é que essa primeira equipe da franqueadora seja formada por profissionais com perfil multidisciplinar, que conheçam a operação e que sejam capacitados a prestarem serviços aos franqueados.

No longo prazo, porém, a tendência é que a franqueadora, entendendo o negócio dela como rede passe a ficar mais criteriosa e profissional na execução de suas atividades incluindo aí processos mais robustos de captação e seleção do franqueado e de suporte e monitoramento das unidades franqueadas. Muitas redes com esse perfil, no longo prazo ficam tão profissionais na gestão da rede, que abrem mão das unidades próprias e passam a se concentrar na sua atividade principal que é gerir a marca e o conjunto de franqueados. Para esse perfil de redes fizeram muito sentido as cinco proposições de fatores críticos de crescimento propostos neste trabalho. Mesmo não sendo citados inicialmente nas entrevistas, espontaneamente os entrevistados abordaram os temas de governança e gestão, relacionamento entre franqueador e franqueado, transferência de conhecimento e capacidade absorptiva, inteligência competitiva e perfil do franqueado. Esses cinco fatores serão explorados no item 6.4, onde trechos das próprias falas dos entrevistados poderão ser visualizados.

### 6.3.2 Estágios da rede de franquia

O segundo achado desta pesquisa, e que influencia a percepção de quais são os fatores críticos de sucesso, diz respeito ao grau de maturidade das redes de franquias. À medida que as redes ultrapassam alguns estágios do seu ciclo de desenvolvimento, a visão dos fatores fundamentais para sobrevivência e crescimento das franquias também se modifica. Isso ficou evidente a partir dos dados coletados, já que houve uma diversidade nas características das unidades de análise em relação ao tempo de mercado e ao tamanho da rede. Embora alguns discursos apresentassem consenso, em grupos diferentes com relação ao tamanho da rede pesquisada, foram notadas diferentes preocupações e atribuídas importâncias distintas às práticas de gestão.

Desde a decisão de franquear um negócio até o estágio de maturidade e consolidação da rede, há algumas fases que fazem parte do modelo de negócio franchising, conforme os entrevistados - FIG. 13.



**FIGURA 13-** Estágios da rede de franquias  
Elaborado pela autora.

Supondo que o objetivo de franquear um negócio tenha sido planejado e faz parte de uma estratégia de atuação de uma firma, o primeiro passo seria a análise de franqueabilidade e elaboração do planejamento da rede de franquia. Os franqueadores entrevistados disseram ter

realizado essa etapa, que tinham como objetivos descrever melhor o modelo de negócio, explicitar diferenciais em relação ao mercado e avaliar a possibilidade do mesmo ser replicado.

Segundo os especialistas entrevistados, entretanto, essa não compõe a realidade dos 100% de firmas que decidem franquear o negócio. Muitos desenvolvem uma visão otimista e idealizadora e não avaliam sequer a viabilidade para seu negócio como franqueador e nem para o franqueado. Também não analisam a estrutura da empresa, o que por fim acaba por criar *gaps* entre a adequação do negócio e o sistema de franchising.

A questão de possuir um negócio testado, ou seja, uma loja própria que poderia servir de unidade-piloto, também caracteriza um caminho natural no sistema de franchising, mas que atualmente não é um quesito imprescindível para as redes. Segundo Stanworth et al. (2004), franquia por definição é um modelo de negócio, em que um dos atores, franqueador, é uma organização que testou produtos ou serviços em um ou em vários mercados. As unidades de análise investigadas nessa pesquisa, entre franqueadores e franqueados entrevistados, em sua maioria, constituem redes que surgiram a partir de unidade própria, mas também não compõe 100% das redes analisadas nesta pesquisa. Sob a perspectiva dos especialistas entrevistados seria importante essa unidade piloto para testes, adequação e até para atrair franqueados, dada sua real e experimentada relação de investimentos e rentabilidade.

Após a decisão de franqueabilidade, ocorre a implementação do plano de expansão e abertura das unidades. A avaliação ideal nesse momento seria com relação ao investimento necessário do franqueador para ajustar o modelo e à adequação da estrutura da rede para a gestão do sistema e oferecimento de suporte às unidades. Define-se o perfil do franqueado, elabora-se os instrumentos jurídicos e segue-se a etapa de manualização, ou seja, manuais da franquia, tanto para orientação aos franqueados, quanto para nortear os trabalhos da equipe da franqueadora.

Segundo os especialistas entrevistados, é nessa etapa que se apresenta um dos principais desafios do franqueador:

é preciso ter recursos para arcar com os custos da formatação, implantação das primeiras unidades e suporte aos primeiros franqueados. É muito difícil implantar uma

rede de franquias apenas com os valores que são captados com a venda das primeiras unidades.

(Trecho de entrevista com um dos consultores, 2015)

Os próprios manuais disponíveis em associações de classe, como SEBRAE e ABF, esclarecem que, até o ponto de equilíbrio da rede é exigida uma capacidade financeira sólida da empresa franqueadora, para que ela não precise contar unicamente com os recursos das unidades franqueadas.

A partir dos discursos dos franqueadores e especialistas, existe um número citado com frequência, no segmento de franchising, quanto ao mínimo de unidades franqueadas para o ponto de equilíbrio da franqueadora. Seriam necessárias aproximadamente cinquenta unidades franqueadas para manter a estrutura da firma franqueadora. Não foram encontrados estudos que comprovem esse número, mas agrupando as unidades de análise desta pesquisa de acordo com esse indicativo parece haver, comparativamente, distintas características e percepções.

Nesse sentido, uma segunda consideração desta pesquisa é que as investigações desenvolvidas no segmento de franchising precisam atentar-se para o tamanho e grau de maturidade das redes que serão alvo de análise. No caso específico desta pesquisa, por exemplo, essa divisão entre redes com menos ou mais de cinquenta unidades fez sentido e ajudou na análise dos resultados.

### *6.3.3 Componente emocional das decisões dos franqueados*

A terceira consideração deste estudo é que apenas o fator racional não é suficiente para explicar as relações no franchising. Sob a ótica do franqueado, por exemplo, o componente emocional é relevante seja para escolher o setor e marca seja para identificar fatores críticos de sucesso, seja para falar de satisfação.

De acordo com Lazarus (1991), diante de uma situação relacional de importância pessoal para o indivíduo, as emoções ocorrem ao passo que é feita uma avaliação da situação como

ameaçadora, desafiante ou benéfica. Há um potencial de preparação para a ação e mudanças podem estar associadas.

Vários dados veiculados na mídia, como taxa de crescimento do setor, índices de mortalidade das empresas, dentre outros, divulgam a crença de que é vantajoso para os indivíduos operarem no sistema de franquias. Essa “euforia” divulgada, aliada a própria experiência, desejos e identificações com as marcas por parte de alguns indivíduos, em muitos casos acabam por despertar uma emoção bastante favorável e otimista pela aquisição de uma franquia de uma determinada rede.

A partir das entrevistas realizadas com os franqueados, esse composto emocional ficou bastante evidente em quase todos os casos, sendo poucos os que realmente partiram primeiramente para um estudo e busca de indicadores objetivos, fatores em geral associados a uma lógica mais racional do processo de escolha.

Não há julgamento pejorativo neste trabalho quanto à inserção desse componente emocional, que muitas vezes pode, inclusive, se somar a outros fatores para determinar o sucesso de uma unidade em comparação a outras. O importante a ser ressaltado aqui é que, o aspecto emocional, ao assumir um papel determinante na conduta do franqueado, por vezes negligencia aspectos racionais e profissionais de uma gestão. O equilíbrio dos componentes emocionais e racionais parece então ser uma grande questão para os franqueados.

Nos últimos 20 anos, o setor de franchising evoluiu bastante em termos de acesso à informação, disponibilidade de empresas e consultorias especializadas na prestação de serviço para franquias, tecnologias apropriadas e por segmento, cursos e profissionais também especializados. Esses recursos e ferramentas de gestão auxiliam os atuais e potenciais franqueadores, mas também conseguem dar suporte aos atuais e potenciais franqueados. O setor encontra-se mais profissionalizado e há como realizar análises gerenciais para todos os atores da rede. Entretanto, a partir das entrevistas com franqueados, questiona-se qual seria o percentual de indivíduos que realmente avalia profissionalmente a viabilidade de uma unidade franqueada e administra suas unidades com base em ferramentas da administração.

Alguns casos são clássicos no setor de franquias, como a confusão entre o consumidor e empreendedor, onde o indivíduo busca a abertura de uma franquia da marca, o qual se identifica como consumidor. Entretanto, como os próprios consultores argumentam, uma coisa é o indivíduo gostar da roupa da marca X, ou adorar o bolo da empresa Y, e outra diferente é ser o lojista que comercializará a roupa x ou o bolo y, cumprindo a rotina do varejo, acompanhando os processos de compras, atendimento, vendas.

Essa idealização inicial do que é ser um franqueado e o encanto com a marca foi verbalizada por cinco dos oito franqueados entrevistados. Nesses casos, muitos reconheceram que ao avaliar a opção de franquia o fizeram sem verificar outras alternativas, pois a escolha da marca fazia parte de um sonho do empreendedor, ou se identificavam bastante com a marca como consumidores.

Meu sonho era ter uma loja da empresa Alfa.

Não cheguei a pesquisar muitas marcas não. Gostei do produto e apostei numa rede menor.

Escolhemos a marca porque a marca era conhecida, famosa e não tinha na cidade onde morávamos. Foi por afinidade e aí procuramos a empresa Beta para ver o interesse. A gente até olhou outras coisas, mas não analisamos a fundo outra opção. Não teria afinidade. Gostamos dos produtos, do estilo do público-alvo. Você precisa ter alegria naquilo que faz.

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Os trechos acima retratam a presença do componente emocional relacionado ao processo de escolha da franquia e foram verbalizados pelos franqueados. A partir das entrevistas realizadas pôde-se elaborar a seguinte matriz, apresentada na FIG.14, que relaciona os componentes racional e emocional no momento da decisão pela rede de franquia.



**FIGURA 14- Racionalidade x Emocionalidade no processo de decisão do franqueado**  
Elaborado pela autora.

A matriz foi elaborada a partir dos dados coletados nesta pesquisa, e conta com quatro quadrantes, que são interceptados por dois eixos que representam os componentes emocionais e racionais dos franqueados. Na situação ideal se veria um franqueado com alto envolvimento emocional com uma rede de franquias e que também se vale de análise de fatos e dados para tomar sua decisão de fazer parte da rede. Munido de informações e com uma identificação com o negócio são grandes as probabilidades de sucesso excetuando-se eventos externos e imprevisíveis (catástrofe natural, problema grave na economia local antes não previstas, e outros).

Numa situação onde há pouco exercício de análise crítica, ou seja, baixo componente racional, mas onde é mantido o alto envolvimento com a marca pode-se caracterizar a ideia da franquia como um sonho. O franqueado provavelmente é um defensor e consumidor da marca, que por identificação ou por uma visão idealizada da franquia, opta por entrar na rede sem análises profundas da rede ou de mercado. Nesse caso, para fazer a unidade obter

sucesso, o franqueado contará com a sorte, com fatores externos a favor do seu segmento, ou com seu grau de profissionalização e aprimoramento ao longo do tempo, já que não se planejou previamente para possíveis acontecimentos.

No momento em que ambos, componente racional e emocional estão presentes em baixa escala, o franqueado enxerga a unidade de franquia como fonte de renda mensal dele e/ou da família. Por vezes, acreditando que o sistema de franchising traz maior segurança para aplicação de um recurso, e estando sem ocupação ou com uma ocupação que permite conciliação com uma segunda jornada, esse indivíduo investe na franquia para ter uma retirada extra ou uma forma segura de renda, já que é o seu próprio patrão. Sucesso ou insucesso dependerá de fatores como os investigados e detalhados adiantes nesta pesquisa. É importante ressaltar que o grau de acomodação desse franqueado com um determinado patamar de faturamento e lucratividade pode variar bastante e alguns podem, ao longo do tempo, apresentar objetivos de crescimento diferentes dos objetivos visualizados pela rede.

“Muitos acham que vão tirar da unidade um valor igual a um salário. Maior parte acha que vai tirar num primeiro momento um R\$ x por mês”. (Trecho de entrevista com consultor, 2015)

Por fim, o indivíduo pode optar abrir uma unidade de franquia após avaliar opções de investimento e compará-los com outras alternativas. Também munido de informações, irá optar pelo sistema de franquia e pela marca quando visualizar que a perspectiva de retorno financeiro satisfaz suas expectativas. Como não possui grande envolvimento emocional de início com a marca, para esse franqueado o setor e nome da marca a ser escolhido são aspectos secundários na análise. Pode apresentar grande sucesso devido ao grau de profissionalização empreendido pelo franqueado, mas como não possui envolvimento emocional tende a ser menos tolerante com resultados abaixo do esperado e pode ser mais fácil para esse franqueado a decisão de romper ou de não renovar seu contrato de franquia com a rede.

Ao se abordar essa terceira consideração, sobre o componente emocional, pretende-se dizer que esse não se encontra presente apenas no momento de decisão e escolha da franquia, mas sim, é inerente a todo o contexto e sistema de franchising. Portanto, mesmo não verbalizadas, as emoções podem ser percebidas nas falas de todos os franqueados entrevistados e elas

influenciam a forma como os franqueados enxergam os fatores críticos de sucesso e suas relações com a rede franqueadora.

Nesse sentido, descreve-se aqui a proposição de Lazarus (1991) quanto ao caráter relacional, motivacional e cognitivo das emoções. O autor considera a emoção em parte relacional por considerar toda emoção como um processo gerado em uma relação pessoa–pessoa ou pessoa–ambiente que envolve ameaças ou benefícios. O caráter motivacional refere-se ao fato das emoções só ocorrem em situações que são consideradas pelos indivíduos como importantes para o alcance de seus objetivos pessoais. E também possui caráter cognitivo porque ocorrem como consequência de um processo de avaliação cognitiva, que define o quanto a situação é significativa para o bem estar pessoal do indivíduo que avalia.

Sendo assim, ao se propor um estudo sobre o segmento de franchising, sob a ótica de franqueados, deve-se assumir que o caráter emocional estará presente nos discursos dos respondentes. Muitas vezes de difícil apreensão, ao longo das análises apresentadas nesta pesquisa são realizadas considerações sobre as emoções que foram perceptíveis na etapa de coleta de dados.

#### **6.4 Fatores chave de sustentabilidade e crescimento das franquias**

O capítulo 4 deste trabalho apresentou às proposições teóricas dos elementos (inter) organizacionais influenciadores da sustentabilidade e do crescimento de redes de franquias. As proposições indicadas tiveram como base a literatura da área e as pesquisas científicas realizadas no segmento de franchising. Pretendeu-se, a partir do trabalho de campo, verificar a adequação dessas proposições às percepções de especialistas, franqueadores e franqueados sobre os fatores chave de sustentabilidade e crescimento das redes de franquia.

Cabe ressaltar que duas análises foram testadas para verificação de qual seria o melhor caminho para a exploração do material coletado em campo. A primeira alternativa seria a realização de uma análise tendo como ponto de partida cada rede de franquia. As análises, portanto, se dariam a partir dos casos, de cada rede específica. Para três delas seria possível

explorar as visões dos franqueadores e franqueados e nas restantes a análise seria realizada apenas com a percepção de um dos atores (franqueador ou franqueado). A segunda possibilidade, que foi adotada aqui, é analisar os fatores de crescimento a partir dos perfis de entrevistados, ou seja, independente da rede, as percepções de especialistas foram tratadas conjuntamente, seguidas das análises dos grupos de franqueadores e franqueados. Optou-se, portanto, em fazer um recorte de acordo com esses grupos de entrevistados e as divergências de opiniões entre os atores de redes distintas foram tratadas ao longo da análise de dados.

#### *6.4.1 Percepção dos especialistas – consultores e pesquisadores*

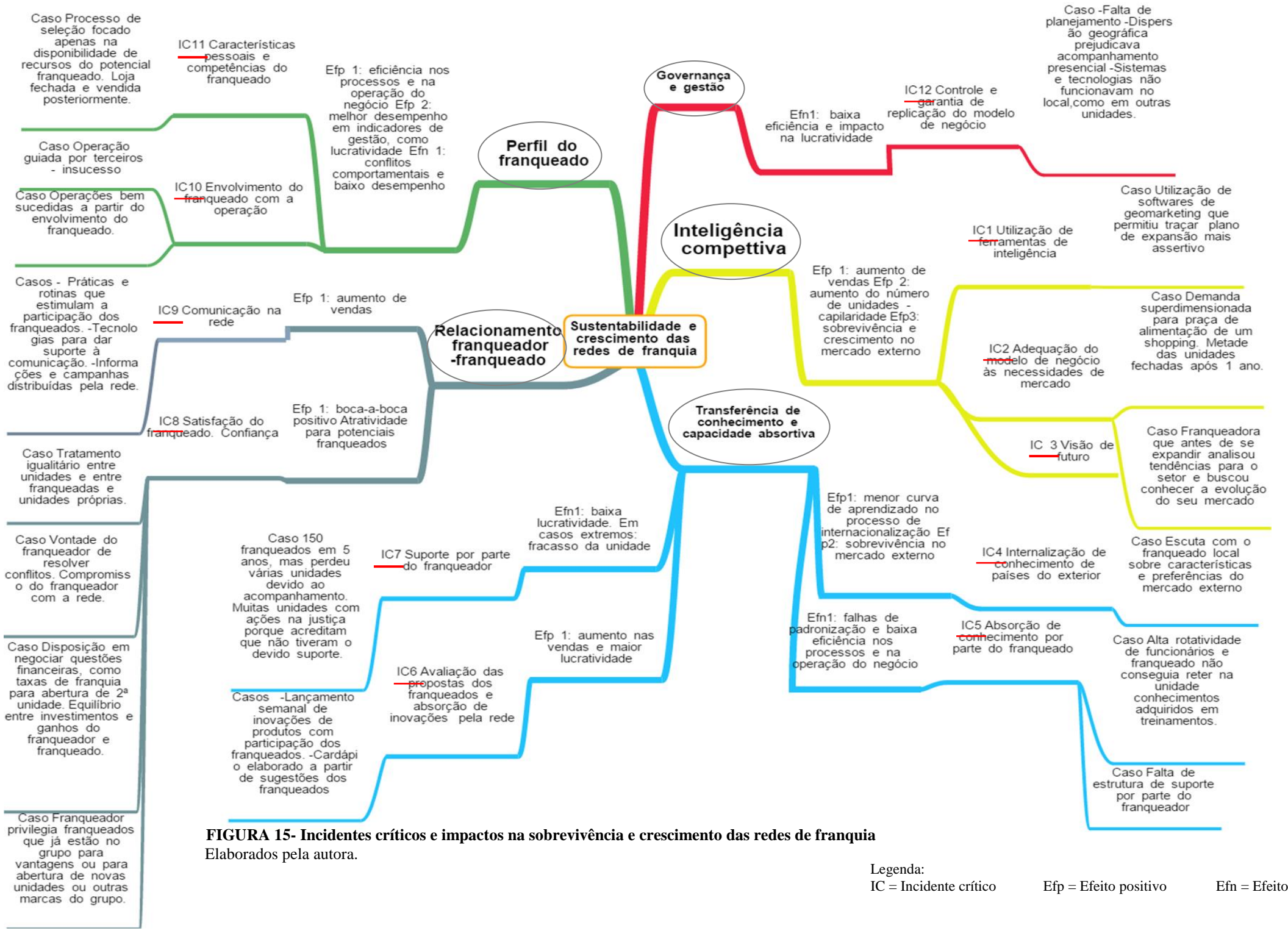
Optou-se por iniciar a apresentação dos resultados pela análise dos dados coletados junto aos especialistas. Isso porque era esperado que eles tivessem uma visão mais abrangente do sistema de franquias, já que todos possuem longo tempo de atuação no setor e experiência ou pesquisas em mais de uma rede de franquias, ou seja, não ficariam restritos às especificidades de uma única unidade de análise.

Embora a técnica para coleta de dados com os três grupos de entrevistados tenha sido a mesma, entrevista semi-estruturada, a pesquisa realizada com especialistas contou com distinto instrumento de coleta de dados e distinta técnica de análise. Para as entrevistas com os consultores e pesquisadores, utilizou-se a técnica do incidente crítico. A técnica consiste em pedir aos entrevistados que, a partir de suas experiências se lembrem de elementos que chamaram sua atenção, positivos ou negativos, para sobrevivência e crescimento de unidades ou redes de franquias. As situações exploradas foram aquelas memoráveis, as primeiras a serem lembradas, e os respondentes foram instigados a tentar fazer uma descrição detalhada dos fatos acontecidos- incidente crítico- e suas consequências-efeito. O incidente crítico, assim era classificado como tal se gerasse uma contribuição significativa, positiva ou negativa para o crescimento da unidade ou rede de franquias. Para cada incidente crítico buscou-se identificar situações, comportamentos e consequências.

Após a transcrição e primeira leitura dos textos das entrevistas destacam-se os procedimentos de análise de dados:

- a) análise dos casos relatados e das razões específicas do aumento ou diminuição de crescimento em unidades ou redes de franquia em determinadas situações;
- b) análise de incidentes comportamentais positivos e negativos de franqueadores e franqueados relacionados à sustentabilidade e crescimento das redes de franquia;
- c) identificação de situações e efeitos na sustentabilidade e crescimento das redes de franquia.

A partir dos pontos enunciados, foram desenhados mapas mentais, utilizando-se o software MindMapr<sup>®</sup>, para auxiliar na interpretação de fatores causais e seus efeitos apontados pelos especialistas. O mapa que consolida as entrevistas com os cinco especialistas está apresentado a seguir na FIG.15.



**FIGURA 15- Incidentes críticos e impactos na sobrevivência e crescimento das redes de franquia**  
Elaborados pela autora.

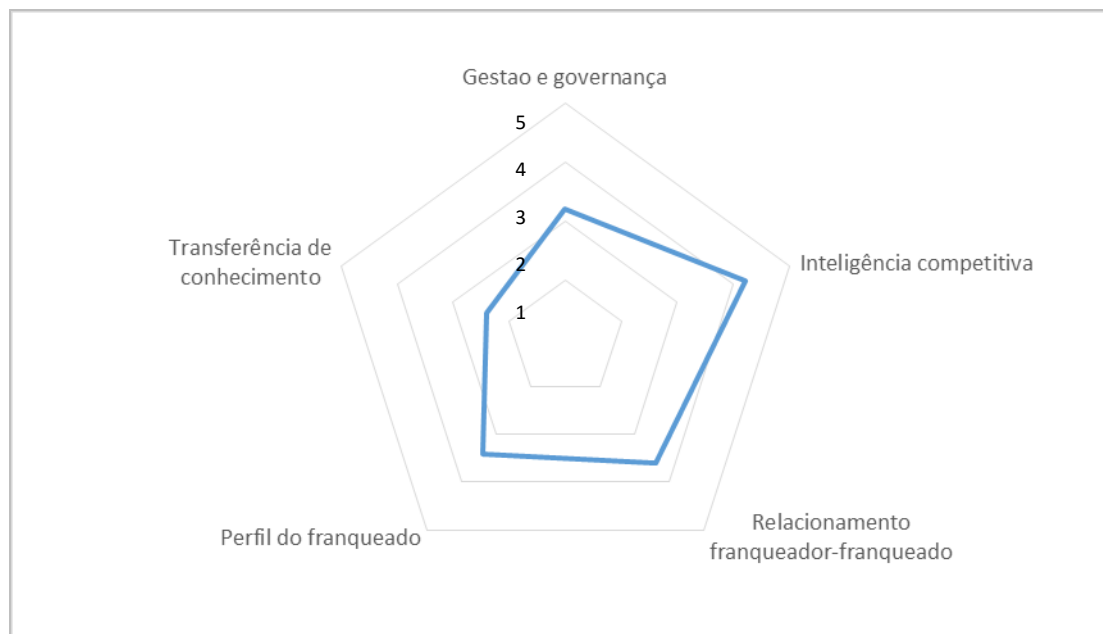
Legenda:  
IC = Incidente crítico      Efp = Efeito positivo      Efn = Efeito

Foram levantados 12 incidentes críticos a partir da coleta de dados. Esses incidentes foram construídos ao longo das entrevistas, quando casos e situações eram lembrados pelos especialistas. Foram exploradas experiências que se destacaram e impactaram positivamente ou negativamente na sobrevivência e crescimento de unidades e redes de franquia. Assim, o mapa consolidado apresenta:

- a) uma síntese dos casos mais relevantes;
- b) os incidentes críticos, construídos a partir dos casos lembrados pelos entrevistados. Buscou-se em cada um dos casos narrados o sentido apreendido de cada experiência e que impactaria na sobrevivência e crescimento das redes de franquia, sob a ótica dos especialistas;
- c) os efeitos positivos (Efp) ou efeitos negativos (Efn) de cada caso e incidente crítico nas redes de franquia.

Cada relação apresentada no mapa (caso – incidente crítico – efeito) foi categorizada. Foi possível classificar essas relações nas cinco categorias previamente estudadas neste trabalho, mas notaram-se pesos diferenciados a cada uma delas durante as entrevistas.

No desenho do mapa, o tamanho da letra de cada uma das cinco categorias demonstra a representatividade de cada uma nas falas dos entrevistados e no levantamento realizado adicionalmente à entrevista. Ao final de cada coleta de dados foi requisitado que cada indivíduo ordenasse as cinco categorias estudadas nesta pesquisa de acordo com o grau de influência de cada uma para a sustentabilidade e crescimento das redes de franquia. O resultado desse levantamento é apresentado no GRAF. 05, onde é possível visualizar que, na percepção dos especialistas, Inteligência competitiva foi a categoria entendida como mais impactante no crescimento das redes, seguida de Relacionamento franqueador –franqueado, Perfil do franqueado, Governança e gestão e Transferência de conhecimento. Uma análise detalhada dos discursos relacionados a cada uma dessas categorias será feita adiante, nos tópicos 6.4.3 a 6.4.7.



**GRÁFICO 05- Grau de importância dos fatores para o crescimento das redes de franquia, sob a ótica dos especialistas**

Fonte: elaborado pela autora

Cada um dos cinco fatores será explorado neste capítulo, e aqui é apresentada apenas uma síntese com o objetivo de explicar as importâncias atribuídas aos fatores por parte dos especialistas. O fator mais impactante no crescimento das redes foi tido como inteligência competitiva. Essa categoria contempla a visão de longo prazo, o planejamento, a adequação da proposta de valor às tendências e evolução do mercado. Fatores, esses, que levariam as redes ao alcance de vantagem competitiva e crescimento, tanto em termos de número de unidades, quanto em faturamento.

Em segundo lugar está a categoria relacionamento franqueador-franqueado. A confiança, a imagem e a reputação da franqueadora e da marca perante sua rede, impactam na atratividade para potenciais franqueados, no desejo dos franqueados por abrir mais unidades, permanecer e crescer junto com a rede.

A categoria perfil do franqueado foi o terceiro ponto bastante discutido. Nesse aspecto ressaltam-se os efeitos positivos de se conseguir o perfil adequado de franqueado para a rede e o envolvimento do franqueado na operação. Governança e gestão aparecem em quarto lugar, e os entrevistados exploraram bastante a necessidade de suporte e controle para a sustentabilidade do negócio.

Transferência de conhecimento, dentre os fatores citados, está em quinto lugar e à primeira vista pareceu estranho essa visão, já que a franquia é um modelo que se apoia na transferência de conhecimento. Entretanto, percebeu-se nos discursos, que exatamente por essa razão, a categoria foi encarada pelos entrevistados como um item que faz parte da “regra do jogo”, ou seja, é uma necessidade inerente e básica no contexto de franquia. Ainda que haja falhas no processo, franqueador e franqueado sabem que tem papel nesse processo de repasse e assimilação de conhecimento, pois disso depende a manutenção das unidades e das redes no mercado. O conhecimento, porém, que dá diferenciação e confere crescimento à rede, segundo os especialistas, está ligado à inteligência competitiva, ou seja, conhecimentos internos e externos e inovações radicais, que permitem uma distinção da rede em relação à concorrência.

Sob a ótica de franqueadores e franqueados houve algumas divergências com relação ao ranking dos especialistas, mas muitos pontos destacados ao longo dos discursos e, principalmente com relação às experiências e casos de sucesso e insucesso, apresentaram consenso.

#### *6.4.2 Percepção dos franqueadores e franqueados*

Como segunda etapa da análise de dados prosseguiu-se com a análise das entrevistas realizadas com os franqueadores e franqueados. No QUADRO 11 foi apresentada uma breve caracterização sobre as unidades de análise e sujeitos de pesquisa.

	<b>Setor de atividade</b>	<b>Unidade de análise</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência</b>
<b>Franqueados</b>	Educação e treinamento	Escola de idiomas.	Pós-graduação e mestrado na área de Administração	Foi executivo de uma grande empresa. Atualmente também é professor de cursos técnicos.
	Acessórios pessoais	Ótica	Pós-graduação e mestrado na área de Administração.	Foi executivo de uma grande empresa. Atualmente também é professor na graduação - gestão
	Vestuário	Vestuário e acessórios esportivos	Curso superior em Administração.	É ainda executivo de uma grande empresa. Tem experiência com gestão, mas no setor industrial.
	Esporte, saúde, beleza e lazer	Cosméticos	Curso superior em Engenharia química	Trabalhava anteriormente numa multinacional. 3 anos e meio de experiência com a franquia. Vendeu a participação.
		Estética	Curso superior em secretariado executivo	Experiência anterior: aeromoça. Primeira experiência como gestora. Após 2 anos com franquia, abriu o segundo negócio – marca própria.
	Alimentação	<i>Fast food</i>	Curso superior em Administração.	Trabalhou em banco e possuía um negócio próprio (e-commerce). Vendeu.
		Restaurante de massas e carnes	Curso superior em Administração de Empresas	Já foi proprietário de 2 franquias na área de alimentação (5 anos). Vendeu a participação. Hoje tem uma franquia e um negócio próprio.
	Negócios, serviços e conveniência	Serviço de reparo	Curso superior em Marketing	Atuava na área de treinamento de uma grande empresa. Sem experiência de negócio.
<b>Franqueadores</b>	Educação e treinamento	Grupo composto por 7 marcas de franquias da área educacional	Curso superior em Administração. MBA em franchising	Atualmente: diretor do grupo Experiências como diretor de outras empresas multinacionais no setor de franquias.
	Acessórios pessoais / alimentação	Grupo composto por 6 marcas. 2: acessórios femininos e 4 : alimentação.	Curso superior e pós- graduação em Administração.	Fundador e presidente do grupo.
	Vestuário	Vestuário e acessórios esportivos	Curso superior em Administração.	Diretor de operações. Experiência como consultor de campo em redes de franquia.
	Esporte, saúde, beleza e lazer	Cosméticos	Curso superior em Administração. Pós graduação em Negócios.	Diretor de operações. Experiência como consultor de campo em redes de franquia

**QUADRO 11 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa**

Elaborado pelos autores

A partir do QUADRO 11, verifica-se que, tanto franqueados, quanto franqueadores possuem formação na área da administração e um período superior a 4 anos de atuação no segmento de franchising. Em relação aos franqueados, apenas um já havia tido experiência com abertura de negócio, mas seis possuíam alguma experiência com gestão antes de abrir a franquia atual. Ainda com relação aos franqueados, cinco deles dedicam-se integralmente à administração da unidade franqueada, dois estão presentes em praticamente todos os dias na unidade, tendo algumas atividades profissionais complementares e apenas um possui outra profissão em paralelo.

A técnica utilizada para a interpretação do material de campo com os dois grupos de entrevistados foi a análise de discurso. Conforme recomenda o método, a transcrição e a análise não devem se restringir a procedimentos mecânicos de registro do discurso. Nesta pesquisa foram registrados e analisados, além do conteúdo do texto, silêncios, gestos, risos, entonação de ironia, emoções, elementos que, por vezes fizeram parte das entrevistas.

Após a leitura preliminar dos textos, foi realizada a categorização das falas dos entrevistados, utilizando como suporte o software NVivo. Seguiu-se, portanto, com o processo de codificação, que consiste na criação de categorias e recortes do texto para inclusão destes nas categorias correspondentes. As categorias utilizadas nesta pesquisa foram os fatores de crescimento das franquias identificados na literatura e já debatidos sob a ótica dos especialistas no tópico anterior, 6.4: relacionamento entre franqueador e franqueado; governança e gestão; transferência de conhecimento e capacidade absorptiva; inteligência competitiva e perfil do franqueado.

Segundo Barros (1997), o ideal na análise de discurso é propiciar uma visão multidimensional de análise e as três dimensões indicadas pelo autor foram consideradas neste trabalho: o intratexto, o intertexto e o contexto. O intratexto corresponde aos aspectos internos, implicando a avaliação do texto e seus elementos subjetivos. Esses elementos foram inseridos na etapa de categorização. O intertexto refere-se ao relacionamento de um texto com outros, o que foi feito nesta pesquisa, correlacionando as entrevistas realizadas com os três grupos de entrevistados. O contexto corresponde à relação do texto com a realidade que o produziu e que o envolve, equivalendo aos aspectos externos do texto, como contextos específicos de

cada rede e aspectos emocionais dos sujeitos de pesquisa. A interpretação apreendida dos discursos dos respondentes será descrita adiante.

Como resultado preliminar, percebeu-se que para os franqueadores o modelo de negócio franchising se apresentou como oportunidade de um crescimento rápido e com pouco investimento de capital próprio, corroborando com os elementos propostos pela teoria da escassez de recursos (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Segundo os autores o franqueador recorre ao franchising com o objetivo de contornar a falta de recursos.

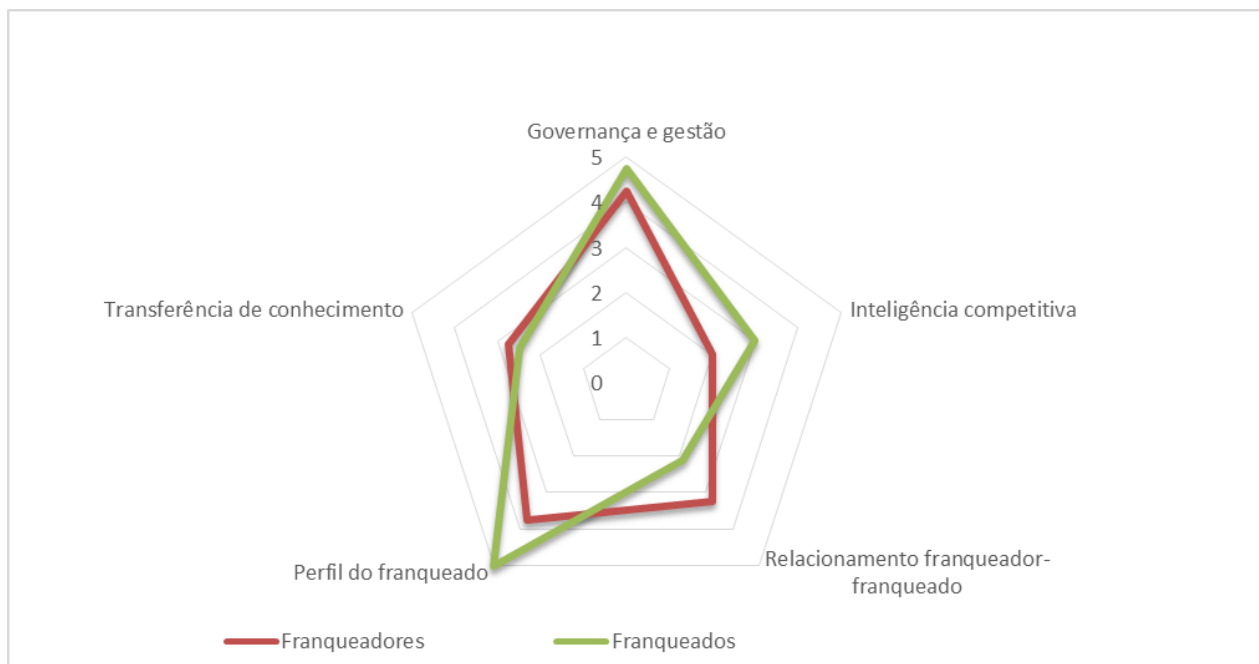
De acordo com a teoria da escassez de recursos, após as franquias se expandirem e amadurecerem, tenderiam a recomprar as unidades, cumprindo um ciclo natural, denominado por Oxenfeldt e Kelly (1969) como ciclo de vida do franchising, pois as empresas franqueadoras não estariam mais sofrendo com as restrições. Do ponto de vista empírico, entretanto, os resultados do levantamento realizado por Lafontaine e Kaufmann (1994) não comprovaram a tendência das firmas em converter o total das unidades franqueadas em unidades próprias. Nesta pesquisa, nenhuma das firmas participantes afirmou desejar operar apenas com unidades próprias. Isso impacta dizer que a integração vertical não é o modelo operacional preferido dos administradores das firmas, como argumenta a teoria da escassez de recursos.

Este trabalho corrobora com a teoria da escassez de recursos, em parte, quando obtém a dos franqueadores a percepção de que o franqueado é uma fonte de recursos de capital e de recursos humanos. A questão é que, no longo prazo, outros benefícios da atuação via franchising são percebidos e não há um desejo pela completa integração vertical.

Pelos franqueados, o discurso da opção da franquia converge para o desejo de ter um negócio próprio com maior segurança e suporte que seria oferecido pela franqueadora. A maior parte, entretanto, disse já sentir segurança para abrir um negócio de marca própria, caso pensassem em novos negócios e dois dos franqueados entrevistados já possuem um segundo negócio em setores correlatos à unidade franqueada.

Com relação à percepção dos fatores críticos de crescimento por parte dos franqueadores e franqueados, percebeu-se discrepâncias dos resultados obtidos junto aos especialistas.

Novamente os roteiros de entrevista dos franqueadores e franqueados apresentavam, como solicitação adicional, um ranking para que os indivíduos ordenassem as cinco categorias estudadas nesta pesquisa de acordo com o grau de influência de cada uma para a sustentabilidade e crescimento das redes de franquia. No GRAF. 06, estão representados os julgamentos dos dois perfis de entrevistados.



**GRÁFICO 06- Fatores chave para sustentabilidade e crescimento das redes de franquia sob a ótica de franqueadores e franqueados**

Fonte: elaborado pela autora

O gráfico demonstra o grau de importância de cada fator investigado. Quanto mais alta a pontuação, o elemento é entendido como de maior importância para crescimento das redes de franquia. Notam-se diferenças entre os dados dos franqueados e franqueadores, entretanto, as percepções dos entrevistados convergem ao serem analisados os dois fatores mais impactantes na sobrevivência e crescimento das franquias: perfil do franqueado e governança e gestão. Para ambos os grupos, os dois constituem os elementos mais importantes no crescimento das franquias, embora a ordem desses dois fatores se apresente invertida. Para os franqueados, o fator mais importante é perfil do franqueado e em segundo lugar governança e gestão. A ordem inversa foi atribuída pelos franqueadores.

A partir dos discursos dos entrevistados fica mais fácil entender essa ordenação por cada um dos perfis de respondentes. Franqueados que estão de 4 a 6 anos operando uma unidade franqueada apresentaram uma confiança grande em seu próprio esforço para manutenção e

crescimento de seu negócio. Muitos acreditam que o sucesso de uma unidade é devido ao respectivo investimento e empenho dos franqueados que estão à frente do negócio. Por isso, como fator mais importante, enumeram o perfil do empreendedor local, que ficará responsável por assumir e gerir uma unidade de franquia.

Por outro lado, os franqueadores entendem como fator mais impactante a governança e gestão. Defendem que para manutenção de uma rede coesa e para a proteção da imagem da marca e padrão de qualidade, o elemento preponderante é o sistema implementado pela franqueadora, que discrimina os papéis e responsabilidades dos atores; as rotinas de acompanhamento, supervisão e controle, a sistemática de indicadores e avaliação das unidades franqueadas. Esses itens, em conjunto, fornecem informações para a franqueadora para tomada de decisões, seja de suporte, de sanção ou incorporação de novas práticas.

Após governança e gestão e perfil do franqueado, os outros três fatores elencados pelos franqueadores, da maior para menor importância para crescimento, foram: relacionamento franqueador-franqueado; transferência de conhecimento; inteligência competitiva. Relacionamento franqueador-franqueado surge logo após perfil do franqueado, porque na percepção dos franqueadores as duas questões estão interligadas e a depender do perfil do franqueado esse relacionamento se dará de forma contributiva ou não. O elemento inteligência competitiva foi elencado, por três dos quatro respondentes, como 5º fator na ordem de importância, mas um dos franqueadores, fundador e CEO de um grupo de 6 marcas o considerou como fator mais importante (número 1) para sustentabilidade e crescimento das redes. Especificamente esse franqueador, apresentou visão muito similar à dos consultores, que assinalaram a necessidade da franqueadora “olhar para fora”, ou seja, analisar mercado, tendências e pensar futuro. Essa fala ficou muito evidente na entrevista com esse franqueador, que não apresentou consenso com o ranking elaborado pelos outros três franqueadores.

Para os franqueados, após perfil do franqueado e governança e gestão, seguem, na ordem, os elementos mais importantes para sustentabilidade e crescimento: inteligência competitiva; transferência de conhecimento e relacionamento franqueador-franqueado. Nesse sentido, é possível dizer que há uma expectativa por parte do franqueado de que a franqueadora desempenhará um papel de planejamento de futuro, tomada de decisões estratégicas e análise de tendências e mudanças impactantes na marca e na rede. Isso não compõe o rol de

preocupações de rotina dos franqueados entrevistados. Por outro lado, no contexto do empreendimento local, também são visualizadas práticas de inteligência competitiva, muito discutidas pelos franqueados, como monitoramento da concorrência na região e interação e conhecimento do público local e preferências. Esses dois aspectos, inteligência necessária por parte do franqueador e necessidade de monitoramento do mercado local, fizeram com que o fator inteligência competitiva figurasse como o terceiro mais importante para sobrevivência e crescimento das redes de franquia.

Os outros dois fatores, transferência de conhecimento e relacionamento franqueador-franqueado, apesar de terem sido considerados relevantes, foram os dois últimos citados pelos franqueados. O perfil dos entrevistados, que já estão na rede há aproximadamente 4 anos ou mais, pode ter influenciado essa percepção. Isso porque a fase de maior suporte e transferência de *know how* por parte da franqueadora geralmente ocorre no início das operações. Como já estão no mercado há algum tempo, esse fator fez mais sentido quando se abordou questões de inovação e capacidade absorptiva da rede. O relacionamento entre franqueador e franqueado segue a mesma linha de interpretação. Os franqueados consideram seu perfil como o mais importante para desempenho de sua unidade e de certa forma a maioria apresenta certo grau de independência do franqueador. Sendo assim, o relacionamento com a franqueadora torna-se importante, faz parte do modelo de negócio, mas parece não ser o item fundamental que diferenciará uma rede de sucesso de outra rede.

Após essa apresentação, em seguida são descritos os resultados deste estudo para cada uma das categorias investigadas. Os cinco fatores chave para sobrevivência e crescimento das franquias encontraram suporte na pesquisa empírica e a ordem escolhida para apresentação dos fatores segue o grau de importância atribuído pelos especialistas.

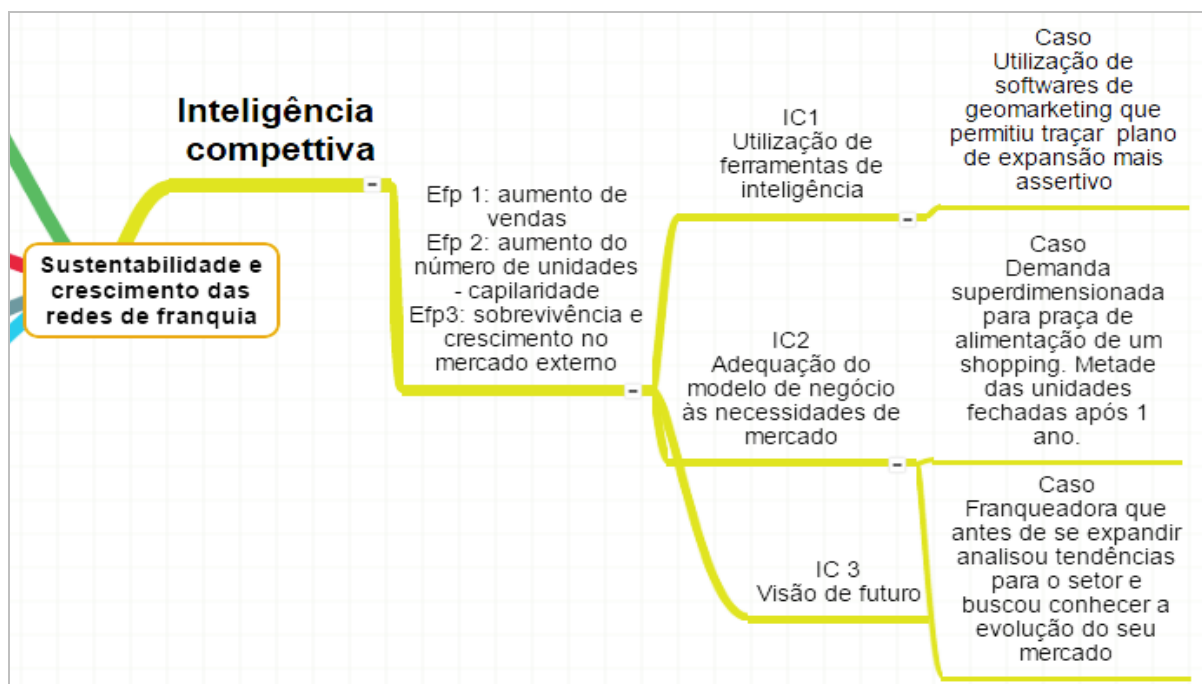
#### *6.4.3 Inteligência competitiva*

A categoria **inteligência competitiva** foi considerada como mais impactante para a sobrevivência e o crescimento das redes de franquia por parte dos especialistas. Na percepção dos franqueados o item aparece como o terceiro fator mais importante.

Contraopondo a essa visão, para três dos quatro franqueadores entrevistados, inteligência competitiva está como quinto fator na ordem de importância. A exceção foi um dos franqueadores, que o considerou como fator mais importante (número 1) para sustentabilidade e crescimento das redes, numa percepção bem próxima à dos consultores.

De acordo com Prescott (1995), a inteligência competitiva se relaciona com a identificação antecipada de ameaças e oportunidades e pode ter duplo enfoque, ofensivo e/ou defensivo. No caso dos discursos dos respondentes, o enfoque ofensivo foi o mais ressaltado, e apenas uma rede citou o aspecto defensivo, abordando as patentes dos produtos desenvolvidos na área da cosmética.

Para a categoria **inteligência competitiva** foram identificados 03 incidentes críticos por parte dos especialistas, conforme FIG.16.



**FIGURA 16- Incidentes críticos relacionados à inteligência competitiva**

Fonte: Elaborado pela autora.

Os casos práticos vivenciados pelos especialistas apontam para três fatores que as redes devem estar atentas. Como primeiro ponto, vale discutir do IC 3: Visão de futuro. Esse

incidente crítico está diretamente relacionado à visão de longo prazo da marca, ou seja, à perspectiva de futuro da rede e ao posicionamento de mercado.

Tanto franqueado, quanto franqueador, precisam entender qual o mercado dele. Qual a tendência para o meu setor? O que está em evolução nesse mercado? (1)

O papel de pensar futuro é do franqueador. Ele precisa estar sempre à frente. Precisa estar pensando em 5, 10 anos adiante. (2)

Tudo está relacionado à inteligência e *Business Plan*, em como ele (franqueador) montou o negócio, e à proposta de valor que ele está entregando. A franquia que sobrevive é aquela que tem uma proposta de valor que mostra que eu estou entregando algo diferente, que tenha valor para o mercado, que seja acima da concorrência. Pode parecer muita teoria, mas não, é o que funciona mesmo. (3)

A primeira coisa: eu acho que é preciso entender o DNA da marca, entender o que as pessoas que compram pensam, o que elas querem. Isso tem que estar claro: mercado, desafios, posicionamento da empresa. (4)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

O franqueador que corroborou com os especialistas ressaltou que pensar o futuro da rede deve ser um dos elementos primordiais da cultura de uma franquia. O argumento é que as competências atuais que garantem o sucesso da marca não serão as mesmas que irão suportar o crescimento e sucesso no futuro. Pela ótica do franqueador, quem exigirá essas competências será o mercado consumidor e as novas tecnologias.

A cultura deve ser voltada para o mercado: olhando de fora para dentro. A gente tem que “trocar o espelho pela janela”. Parar de vangloriar o sucesso, a vaidade, e sempre estar olhando para fora, para as mudanças que estão acontecendo. Todas as competências que nos trouxeram até aqui não são as mesmas competências que vão nos garantir o futuro. Existe hoje uma mudança enorme no mercado.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Fuld (1985) reforça a visão desses indivíduos quando diz que o foco de análise a ser dado é na percepção de mudanças no ambiente, com o objetivo de garantir a capacidade da firma de se manter competitiva ao longo do tempo.

O segundo incidente crítico levantado pelos especialistas relaciona-se à busca de informação e planejamento para adequar o modelo de negócio às necessidades do mercado nacional ou internacional. IC 2: Adequação do modelo de negócio às necessidades de mercado. Mesmo

utilizando o crescimento em espiral, o fato de uma rede estar atenta à sua proposta de valor e às particularidades de cada mercado faz diferença quando se mensura crescimento da rede.

Para internacionalização fica claro que para uma unidade ou para uma rede crescer, ela precisa do conhecimento do mercado, adaptação de produto, coisas muito faladas, mas que muitas redes não fazem. Tem exemplos de redes grandes, que atuam com muita força no Brasil e que de repente vai para fora do país e depois tem que recuar, porque não dá certo. (1)

Hoje a internet e a área da informação possibilitaram que as redes consigam manter o padrão x buscar uma inovação e se adaptar às realidades locais. Muitas dessas redes maiores conseguem trabalhar bem esse papel. (2)

Eu acho que essa diferença entre uma unidade dar certo e outra não dar certo está associada ao gestor da unidade local, é óbvio, e depois à capacidade da franquia em entender o mercado local, seja cultural, econômico, ou de preferências do consumidor da região e em montar um produto para atender. (3)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

Essa adequação às demandas dos consumidores foi também ressaltada por franqueados, que acrescentaram a necessidade de também desenvolverem atividades de inteligência de mercado em âmbito local. Os franqueados consideram essa atividade fundamental para o crescimento da unidade, e alguns se exaltaram nas falas e gestos ao falar dessa questão. Foram poucos, entretanto, os franqueados que tinham essa prática de forma estruturada.

O administrador tem que ser capaz de entender o cliente daquela região e tentar aproximar o negócio ao máximo da necessidade dele. (1)

O crescimento foi fruto de um empenho de quem estava à frente do negócio em entender o cliente daquela região. O que podia ser feito para agregar valor, o que poderia ser feito para diferenciar em relação aos concorrentes. Isso foi o que deu uma guinada no nosso negócio, porque senão eu tenho a certeza de que seríamos mais uma loja com desempenho mediano, para não falar medíocre. (2)

Mas nós também temos que fazer uma pesquisa na vizinhança. Eu preciso saber quanto que as escolas da região cobram, e para isso faço cliente espião. Ter a informação ajuda, porque olhando esses dados eu consigo ver quais ações tenho que tomar. (3)

A gente não recebe dados do mercado da franqueadora. Parece que eles não têm isso estruturado. Nós fazemos, mas também não é estruturado. É sobre demanda. A gente vai

olhando concorrentes, sentindo o mercado. Eles estão começando a entender porque a gente vende determinado produto. Mas não tem um BI lá par estudar. Tudo empírico. (4)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Alguns franqueadores corroboram com as falas acima, e uma delas, como exemplo, incluiu no programa de excelência da rede, metas e pontuações para a unidade que pratica periodicamente as pesquisas de mercado local. O franqueador, nesse caso, recomenda uma pesquisa de três em três meses na região da unidade, com o objetivo de monitorar campanhas e preços dos concorrentes. Implementaram um formato padrão de pesquisa e, segundo o franqueador, essa prática mudou a dinâmica da franqueada.

O terceiro incidente crítico, citado pelos entrevistados, refere-se à utilização de ferramentas de inteligência de mercado para a tomada de decisão no curto e médio prazo (IC 1) e corrobora com os autores Romito, Romito e De Nani (2007). Na FIG.16, esse incidente crítico foi identificado como “utilização de ferramentas de inteligência” e foi definido a partir de casos que exploraram os ganhos obtidos pelas redes que estavam preparadas e munidas de informações para decisões de território e expansão geográfica. Com a definição assertiva dos locais alvos de abertura de novas unidades, muitas vezes, contemplando pesquisas que demonstravam potencial de demanda e estudos de público-alvo, as redes puderam ter como efeito um faturamento acima do faturamento médio esperado.

De uns anos para cá, surgiram algumas empresas fornecedoras de informações de mercado especificamente para setor de franquias. Algumas empresas cedem um material muito rico. Muitas franquias têm utilizado alguns sistemas desses, principalmente relacionados a geomarketing, para verificar local de abertura de unidades. (1)

O que eu mais vejo de aplicação de inteligência de mercado é ligado ao geomarketing. O que é determinante é delimitação de mercado. Isso será fundamental para sobrevivência. O primeiro elemento é geográfico, porque está ligado a performance, ao resultado. (2)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

Cabe destacar que um dos consultores afirmou que esse incidente crítico é mais facilmente verificável em redes maduras e em franqueadoras com o perfil de gestoras de redes. Assim, redes com perfil expansionista ou redes iniciantes, com pouco recursos para investir em

ferramentas de inteligência, ainda estariam distantes de utilizar essas práticas como fator de crescimento.

Só que ainda é caro e não são todas as redes que conseguem ter acesso a alguns softwares, por exemplo. E aí, como ele não tem o sistema e também não tem condições de coletar isso, eu acho que ele não faz. A tendência é que o valor desses sistemas fique mais acessível. Agora, mesmo tendo o sistema, precisa de uma pessoa para analisar os dados. Porque se ele não tem essa pessoa e se não tem dados da franquia, não adianta nada.

(Trecho de entrevista com consultor, 2015)

Esse posicionamento foi confirmado pelas entrevistas com franqueadores e franqueados, pois apenas a metade das redes alvo da pesquisa possuíam uma área de inteligência de mercado estruturada.

Essa parcela das redes pesquisadas conta com uma área para trabalhar com pesquisa de mercado, preocupando-se em entender o ambiente externo e fornecer informações à franqueadora para a tomada de decisão.

Temos duas estruturas. Uma de inteligência de mercado que é responsável por pesquisas e análises de mercado, e outra estrutura que trabalha com expansão, e age mais na área de geomarketing. Uma foca em mercado e decisões de posicionamento, preço e outra foca em território, re colocação de unidades. (1)

As informações são filtradas e repassadas aos franqueados, e principalmente detalhadas para a região de cada franqueado. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

As demais redes que não possuem uma área, ou profissionais dedicados à atividade de pesquisa de mercado, disseram contratar esporadicamente esse serviço de empresas terceiras, como forma de melhor se prepararem para implementar ações de expansão.

Fazemos pesquisas de geografia para monitorar informações de população, potencial, consumo no mercado de beleza. Pagamos um instituto para fazer essa pesquisa. Com base nisso é que ficamos de olho nas regiões e mercados que estão crescendo.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

A partir dos três incidentes críticos elencados pelos especialistas e da análise dos discursos dos franqueadores e franqueados, notou-se que, no geral, as redes participantes da pesquisa

não possuíam todos os elementos de um processo de inteligência de forma estruturada. Segundo Rodriguez e Fontana (2005), os aspectos úteis para identificar a presença de um processo de inteligência numa firma podem ser: a) Cultura organizacional; b) Processo e estrutura; c) Planejamento e coleta; d) Análise e comunicação; e) Contra-inteligência.

O elemento cultura organizacional tem o objetivo de identificar o nível de cultura competitiva, e voltada para o mercado, existente na rede. Tendo como base os discursos de franqueadores e franqueados, apenas duas das unidades de análise apresentavam, de forma evidente, essa cultura voltada para “fora”. Com relação a processo e estrutura, verificou-se que metade das redes possuía algum tipo de infra-estrutura para a geração de inteligência, mas o foco primordial continua sendo a questão territorial. A etapa de planejamento e coleta não é realizada de forma estruturada por quase todas as redes pesquisadas. Parece faltar uma identificação mais clara da priorização das necessidades por inteligência e das fontes que a rede deve utilizar para a coleta de informações. A análise e comunicação busca entender como a firma analisa as informações coletadas e como os resultados das ações de inteligência são disseminados na rede. A partir dos discursos essa atividade também parece ocorrer, no geral, de forma não estruturada. A maioria dos franqueados desconhece se a franqueadora possui uma área ou profissionais encarregados para atividades de inteligência, e a maioria disse não receber informações de mercado da franqueadora após a abertura da unidade. Os próprios franqueadores disseram repassar algumas informações para a rede, mas somente em casos que julgam que podem ser úteis para as unidades. Houve apenas uma rede que citou atividades de contra-inteligência, relatando medidas de inteligência defensiva e de proteção do negócio, como patentes.

Deve ser feita uma ressalva quanto a esses elementos, porque constitui uma limitação desta pesquisa. Os cinco aspectos elencados foram analisados aqui apenas com base nos discursos dos franqueadores e franqueados entrevistados. Caberia uma pesquisa específica com esse foco, para maior aprofundamento das questões colocadas por Rodriguez e Fontana (2005) buscando maiores detalhes sobre o processo de planejamento, coleta e análise das informações pelas redes de franquia. Um levantamento com objetivo específico de discutir o processo de inteligência poderia trazer maiores informações ou maior segurança sobre a existência ou não de processos de inteligência competitiva nessas redes, ainda que não com essa nomenclatura.

Frente a essas considerações, entretanto, surge uma hipótese neste estudo. Talvez o fato de praticamente todas as redes não possuírem o processo de inteligência bem sedimentado, seja a razão dos franqueadores não terem atribuído grande importância da inteligência competitiva para crescimento da rede, já que isso parece não fazer sentido para a realidade de sua rede. Reforça essa hipótese a exceção verificada neste estudo. Apenas uma rede pareceu ter desenvolvido o processo de inteligência de forma mais estruturada e justamente o franqueador dessa rede atribuiu ao fator inteligência competitiva o grau de fator mais importante, corroborando com a percepção dos especialistas.

A proposição teórica 4 deste trabalho (*A adoção de atividades de inteligência competitiva impacta a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquia*), portanto pôde ser corroborada empiricamente junto aos especialistas e franqueados. Eles defenderam que a implementação de atividades de inteligência de mercado pode influenciar a sobrevivência e crescimento das redes de franquia, tanto no mercado nacional, como internacional. Há ainda, no caso dos franqueados, uma expectativa dessa atividade, entendida como responsabilidade em grande parte, da franqueadora.

Por parte dos franqueadores, a proposição apenas em parte pôde ser corroborada. Houve grande divergência nos discursos desse grupo de entrevistados. Enquanto um franqueador corroborou com as opiniões dos outros grupos, os outros três franqueadores elencaram o fator inteligência competitiva como quinto, dos cinco elementos impactantes em sobrevivência e crescimento das redes. Isso não quer dizer que o tema não seja relevante e reconhecido como tal pelos franqueadores. Esses reconheceram a importância desse aspecto, mas no momento de atribuir grau de relevância o deixou como último tópico.

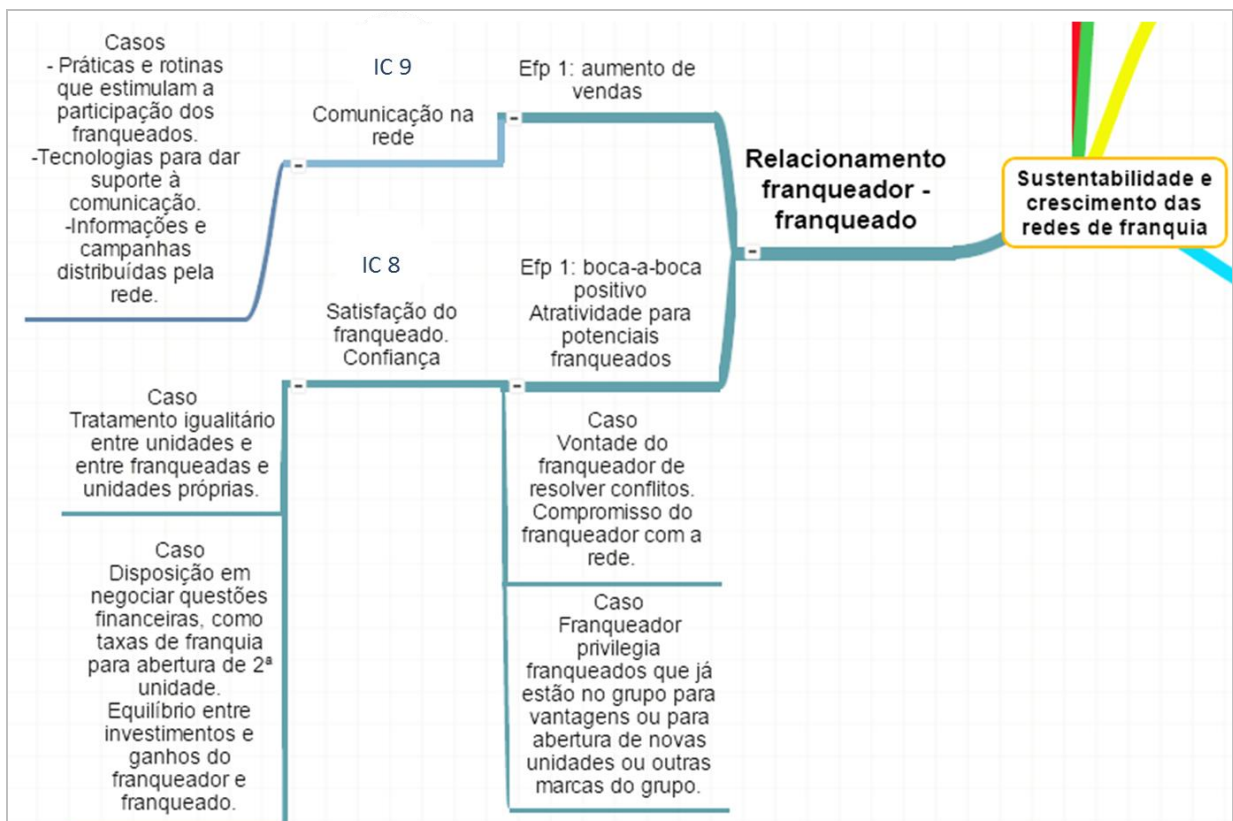
Por fim, cabe dizer que os aspectos discutidos em inteligência competitiva impactam as redes de franquia de três formas diferentes, segundo a ótica dos indivíduos de pesquisa: 1) é capaz de gerar aumento de vendas ou incremento em faturamento (Efp 1), já que as decisões são mais assertivas e os esforços mais direcionados; 2) auxilia no crescimento do número de unidades – capilaridade ((Efp 2), pois estudos de geomarketing e pesquisas de demanda podem indicar potenciais locais de instalação de novas unidades; 3) aumenta chances de sobrevivência e crescimento da rede no mercado externo (Efp3). O planejamento para

internacionalização e o estudo do mercado externo aumentam chances de êxito num mercado desconhecido. O planejamento também possibilita adaptações de produtos, serviços ou preços, para que unidades no exterior sejam bem-sucedidas.

#### 6.4.4 Relacionamento franqueador -franqueado

A categoria **Relacionamento franqueador-franqueado** apareceu como o segundo fator mais impactante para a sobrevivência e crescimento das redes de franquia, segundo os especialistas, e como terceiro, para os franqueadores. Contrapondo-se a essa percepção, a categoria foi classificada, pelos franqueados, como quinto elemento propiciador de sustentabilidade e crescimento.

Os especialistas identificaram 02 incidentes críticos referentes a relacionamento, FIG. 17.



**FIGURA 17- Incidentes críticos referentes ao relacionamento franqueador-franqueado**

Fonte: Elaborado pela autora.

O IC 8 (Satisfação do franqueado. Confiança) aborda dois elementos que foram tratados como relacionados. Nos casos descritos pelos especialistas, os dois termos mais frequentemente utilizados foram “satisfação” e “confiança”, como se um estivesse atrelado e fosse consequência do outro.

De acordo com os especialistas, além do desempenho financeiro, o tratamento justo, a segurança da rede e a disposição para um diálogo e negociação, são fatores que levam os franqueados a se sentirem satisfeitos com a rede e a confiarem nas decisões e compromissos assumidos pela franqueadora, o que corrobora com os discursos de Merlo (2000) e Nathan (2011).

Nesse sentido, os franqueadores acrescentaram que entendem que o que faz diferença para o franqueado é a percepção de que a franqueadora está preocupada com o desempenho dele, principalmente no caso de unidades que não estão alcançando os resultados financeiros esperados. Essa atitude por parte da franqueadora indica compromisso da rede com seu grupo de franqueados e também gera confiança e satisfação.

Franquia é relacionamento. Você precisa ter respeito. Se fossem todas unidades próprias, algumas indo bem e outras indo mal, estaria tudo ok, porque na média eu estaria ganhando dinheiro. Em franquia isso é diferente. Se 50% vão mal, esses 50% me dão muito trabalho. Porque para cada uma delas é 100%. Para mim então é 1% e para o franqueado é 100%. Para elas (unidades) não importa se as outras estão indo bem. O franqueado investiu tudo, mudou estilo de vida, colocou todos os ovos no meu projeto, confiando no franqueador. Por isso todo o sistema tem que crescer. Todo mundo tem que ganhar dinheiro. Essa é a nossa preocupação e quando os franqueados enxergam isso eles ficam mais tranquilos e confiam mais na gente.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Os discursos dos franqueadores remetem às pesquisas de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), que argumentam que o aspecto confiança diz respeito ao cumprimento de promessas formais e informais, ao tratamento do franqueado perante outros franqueados, ao respeito com os participantes da rede e pode ser demonstrado pelos esforços para a perenidade da parceria. Os autores sugerem que a criação de confiança entre as firmas é um dos fatores mais citados na literatura e pode ser facilitador ou dificultador para a formação e manutenção das redes. Essas questões puderam ser percebidas nos discursos dos entrevistados.

O processo de crise que a rede enfrentou acabou gerando um amadurecimento ainda maior dos franqueados. Isso por causa do relacionamento do franqueador com a rede de franqueados. Os franqueados chegaram a propor que uma possibilidade era de um conjunto de franqueados comprar ações da rede. Não foi a alternativa da franqueadora e esse processo de crise demorou uns três anos para se acomodar. Mas a crise foi muito importante para consolidar as relações e foi um teste para os valores. No fim, a busca de sobrevivência tornou a rede vencedora, aproximou toda a rede. (1)

A relação tem que ser de confiança. O instrumento legal é uma garantia, mas não é o princípio da relação. A questão é confiança e resultado. O que franqueado está interessado é se ele cumpre com o que foi prometido no início da relação. Quando o franqueado começa a perceber que uma série de coisas foi mentira, o franqueado fica revoltado e insatisfeito. (2)

Para a expansão e internacionalização esse relacionamento também pesa bastante. (...). Quando a marca “Gama” resolveu virar grupo “Delta” com cinco marcas, a questão do relacionamento na rede ficou muito clara. Ele usou como estratégia para crescer o relacionamento franqueador franqueado. Então os melhores franqueados tinham preferência para abrir as próximas lojas. E aí você faz com que o relacionamento fique mais forte ainda. O relacionamento, a confiança, tudo isso fica fortificado porque a empresa está investindo em você, franqueado. Transcende um pouco a coisa do dia a dia, mostrando confiança. E relacionamento está 100% ligado a confiança. (3)

(Trechos das entrevistas com consultores, 2015)

Com relação à questão da equidade e do tratamento do franqueado perante outros franqueados, embora os indivíduos não tenham aprofundado a discussão nesse tópico, os franqueadores citaram alguns casos e na percepção desse grupo ainda ocorre, o que eles chamaram de “ciúmes”.

Mas há um certo ciúme. Ciúme sempre tem. Mas é a questão do pareto. Sempre poucas unidades são responsáveis por grande parcela do faturamento. Então, eles (franqueados) sempre acham que estamos visando as franquias mais fortes. A gente tenta mostrar para eles que não. Que a gente tem que dar um atendimento diferenciado para franquias que estão em outros momentos. A gente tem que apresentar treinamentos diferentes, mas que eles, chegando nesse patamar, também vão ter. Estamos tentando que eles cresçam para que eles tenham ainda mais informações estratégicas.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

O exemplo da fala, trazido para ilustrar a questão do tratamento diferenciado entre franqueados, sintetiza o ponto de vista assumido pelos franqueadores. Admitem que a maioria das regras e práticas da franquia são válidas para toda a rede, mas que desenvolvem, pontualmente, ações para grupos específicos de franqueados, na tentativa de abordar de forma

diferente os que já são diferentes de acordo com indicadores ou parâmetros da marca. Sendo assim, franqueadores disseram perceber que uma minoria de franqueados se sentem incomodados com tal prática por pensar que o tratamento diferenciado privilegia um grupo de franqueados. Pereceu existir algumas tentativas, por parte dos franqueadores, de deixar essa prática mais transparente para a rede, mas o fato é que a iniciativa ainda não surtiu o efeito desejável de eliminar essas percepções dos franqueados. Entretanto, como os próprios franqueadores ressaltaram, é uma minoria de franqueados que possuem essa postura, tanto que, dentre os oito franqueados entrevistados, essa questão não foi levantada durante as entrevistas. Logo, o efeito dessa percepção sobre a confiança no franqueador, não foi considerada muito impactante pelos franqueadores.

Cabe destacar que os franqueados, em geral, demonstraram confiança na firma franqueadora e com alguns adjetivos, elogios e gestos, mostraram-se satisfeitos com o relacionamento com outros atores da rede. Houve exceção de dois entrevistados, que ainda apresentam certa insegurança com a postura do franqueador, que não estaria atento às realidades e demandas das unidades e que não demonstra claramente qual a intenção estratégica para o futuro poderia ser vender a marca ou fortalecê-la.

O **IC 9** (Comunicação na rede) foi o segundo incidente crítico abordado pelos especialistas como impactantes no relacionamento franqueador e franqueado, e por consequência na sobrevivência e crescimento da franquia. O elemento foi um dos estudados por Cohen e Silva (2000) e neste estudo também foi chamado por alguns entrevistados de interação. De acordo com os pesquisados, há múltiplos formatos adotados por cada rede para a realização da comunicação. Assim, ela envolve políticas e rotinas de comunicação, relatórios de desempenho, conselhos, jornais internos, sistemas e softwares de fluxo de informações. Os especialistas sinalizaram a importância da administração da comunicação e do clima dos relacionamentos. Nos discursos, a opinião dos especialistas é que os franqueados de muitas redes percebem que os franqueadores não se comunicam adequada e intensamente com a rede, como era esperado.

Conselhos e associações têm ajudado muito na comunicação e às vezes a abaixar os ânimos dos conflitos. Mas sempre é o franqueador que modera essas relações para evitar desgastes de relacionamento. (1)

Os conflitos que a gente mais vê em franquia, por exemplo, é a falta de comunicação, o não monitoramento ou não compreensão do que está sendo feito nas unidades, à distância da franqueadora. Pode ser no Brasil ou fora. (2)

(Trechos das entrevistas com especialistas, 2015)

Esse ponto de vista, que indica a presença de falhas no processo de comunicação, foi corroborado por alguns franqueados:

Isso me leva a seguinte sensação também: existem franquias que são mais sérias e melhor preparadas. São mais profissionais. Entendem que a estrutura de *back office* e relacionamento é muito importante para fazer o negócio acontecer. E outras estão em outro momento, que é vender, vender e vender. (1)

Por exemplo, quando a empresa vai crescendo, parece que ela vai se distanciando. Você tem que abrir um chamado para resolver um problema simples. Falta o consultor de campo que é sua interface com a franquia. Não é possível um consultor ter 100 lojas na carteira e visitar cada uma a cada 6 meses. Não vai dar certo. (2)

Então, temos um consultor a cada 6 meses. É um absurdo. Existe uma ficha do chamado programa de excelência. Aí ele chega com um *check list*, como se fosse um auditor, e verifica se você está nos padrões, se os seus funcionários estão treinados. Ok. Só que ele vem e segue o script. Não tem uma relação aí. Ele faz um diagnóstico que te leva a uma premiação ou a uma penalidade. (3)

(Trechos das entrevistas com franqueados, 2015)

Com uma postura divergente das questões levantadas, a maioria dos franqueadores percebe que está desenvolvendo ações suficientes de comunicação com a rede, utilizando de vários meios e canais para veicular informações dentro da rede. Os franqueadores ressaltam os prêmios que conseguiram, prêmios em que a questão do relacionamento tem grande peso, e ainda o avanço nos formatos de comunicação com os franqueados. Alguns franqueadores assinalam, porém, que muitas vezes a dificuldade de comunicação vem de uma resistência do próprio franqueado.

As rotinas de comunicação passam pelo portal, que é nossa central de comunicação com os franqueados. Temos também um jornal bimestral que aumentamos recentemente a importância dele. Disseminamos melhores práticas, eventos. Contatos diários também são frequentes. Consultores de campo tem meta sobre isso. Falar com toda a carteira de clientes no mês. (1)

A gente leva essa questão do relacionamento de forma muito séria. E acaba dando credibilidade. Nós ganhamos diversos prêmios do setor. E para isso, eu tenho um grupo

de comunicação aqui dentro. Não adianta eu fazer coisas boas se eu não mostrar nossos gols. Porque às vezes as pessoas não estão muito ligadas no mundo externo e eu preciso comunicar. Eu tenho uma jornalista aqui dentro e várias ferramentas de comunicação com clientes, com consultoras de venda, com shopping center. Isso é gerar reputação e gerar orgulho da rede que participo. (2)

O relacionamento tem melhorado nos últimos anos. Fatos e dados: em 2012 nós tínhamos 5 pessoas dedicadas a atender os franqueados no campo. Hoje são 100. Empoderamos as pessoas que estão no campo com os franqueados. Aumentou a velocidade de resposta e tomada de decisão e resolver o problema. Mudou bastante nossa presença e a relação. (3)

Compromisso com franqueado: vários sentem bem confortáveis para procurar a gente, mas queremos sempre melhorar. Alguns não são tão abertos, mas a gente sempre fala: você precisa de melhorar esse relacionamento com a gente, tanto para a gente te falar o que está acontecendo, quanto para você passar sua experiência. (4)

(Trechos das entrevistas com franqueadores, 2015)

A partir desses discursos, fica evidente que há uma divergência entre franqueadores e franqueados quando o assunto é comunicação. Ambos os atores o entendem como um aspecto importante, entretanto os franqueadores julgam que desempenham o seu papel de forma adequada, fornecendo meios, rotinas e periodicidade dos conteúdos a serem comunicados, enquanto a maior parte dos franqueados apontou ao menos uma falha na comunicação interorganizacional.

Uma observação adicional pode ser feita quanto aos discursos dos entrevistados participantes de pequenas e grandes redes. A depender do tamanho da rede, os aspectos comunicação e relacionamento foram abordados de forma diferente pelos franqueados. Franqueados de redes com número menor de unidade, naturalmente se sentem mais satisfeitos e com relacionamento próximo com franqueador.

Como a franquia é pequena, há uma possibilidade de ter um relacionamento mais próximo com franqueador e com os consultores de campo. (1)

A franquia é muito pequena e hoje é mais um aspecto de parceira do que cliente e fornecedor. Os conflitos existem, mas não são fortes. São mais de conversas, de discussões. Não é muito um relacionamento de pessoa jurídica, é mais informal, pessoal. Por exemplo, eu não imagino que seria assim se a gente fosse franqueado do *Mc Donalds*. (2)

(Trechos das entrevistas com franqueados, 2015)

Os dois incidentes críticos discutidos aqui (satisfação e confiança; comunicação) corroboram com as pesquisas de Cohen e Silva (2000), que citaram cinco aspectos que compõe a qualidade do relacionamento na rede. Dos cinco elementos, três deles foram identificados durante a coleta de dados: comunicação entre franqueador e franqueado; confiança; e compromisso do franqueador com o relacionamento.

Esses três elementos, por sua vez, foram relacionados, por parte dos especialistas e franqueadores a alguns efeitos na rede. O primeiro efeito da qualidade do relacionamento é o boca-a-boca positivo por parte dos franqueados, trazendo ganhos de imagem para a rede. Decorrente, disso, a rede se torna mais atraente para possíveis interessados, uma vez que esses buscam informações da rede com os atuais franqueados da marca.

O relacionamento com o franqueado eu acho que é imprescindível para o crescimento. Porque se ele (franqueador) não tiver um bom relacionamento, ele não consegue ter novas franqueadas. Porque normalmente os novos querem saber como é que estão as franquias, vão conversar com os franqueados atuais. Então se você não tiver um bom relacionamento e se você não estiver constantemente monitorando sua atuação, você (franqueador) não vai ter um bom desempenho.

(Trecho de entrevista com especialista, 2015)

Quando se fala em franquias, se fala em escala. E o que vende franquia não é feira, nem é salão, e sim o franqueado satisfeito. Se ele ganha dinheiro e se ele está feliz com o que está fazendo, ele gera, em dois ou três anos, mais quinze bons negócios para você, franqueador.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

A segunda consequência refere-se a uma possibilidade de aumento das vendas. Boas práticas de comunicação e confiança levam os franqueados a conhecerem melhor a rede, suas campanhas, e se comprometerem com as metas de curto e longo prazo. Além disso, a minimização de conflitos faz com que o foco do franqueado fique voltado para o objetivo final que é de melhorar desempenho da unidade. Outra questão, segundo os entrevistados, é que, em decorrência de um bom relacionamento, pode-se dar o privilégio de novas unidades a franqueados atuais. Nesse caso, a curva de aprendizado da nova unidade é reduzida, pois o franqueado já conhece a rede e os procedimentos, fazendo com que o retorno financeiro seja alcançado num espaço de tempo menor.

Dar a noção de pertencimento e a oportunidade de liderar dentro da rede. Uma vez franqueado ele não necessariamente vai morrer franqueado. Ele pode ser uma liderança

regional, compor conselhos, ter oportunidade de abrir novas unidades. O segredo é colocar os franqueados de sucesso como co-responsáveis pelo sucesso da franquia.

(Trecho de entrevista com especialista, 2015)

Mudamos completamente em 3 anos. Conseguimos muitos resultados em redução de custo e pesquisa de satisfação com a rede. Outro indicador é a atratividade da rede para os próprios franqueados. Para abertura de uma nova unidade há bastante demanda interna. Os franqueados ficam loucos: eu quero, não traga ninguém de fora! Hoje nossa expansão está 70% internamente e 30% externamente. Já foi o contrário.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

A partir dessas consequências para a rede, especialistas e franqueadores apresentaram consenso de que um bom relacionamento interorganizacional pode influenciar a sustentabilidade e crescimento das unidades e rede de franquia. Nesse sentido, a proposição 1 deste trabalho - *A gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede* - foi corroborada por esses dois grupos de entrevistados.

Para os franqueados, entretanto, houve divergência de percepções dentre os oito sujeitos de pesquisa. A partir da análise dos discursos desses indivíduos, duas questões adicionais surgiram e se referem aos termos mais frequentes quando abordada a questão do relacionamento com esse grupo: equilíbrio e conflito.

O equilíbrio da relação foi um fator muito ressaltado pelos franqueados, que argumentaram a importância de uma relação justa, em que risco e retorno possam ser compartilhados. O risco financeiro das unidades foi tido como exclusivo do franqueado e eles também não visualizam como isso poderia ser diferente e admitem ser a regra do mercado. Porém, ao falar de retornos compartilhados, certa polêmica criou-se em torno desse tópico, o que pode ser visto nos fragmentos abaixo, indicando que não há um consenso sobre o tema.

A questão do equilíbrio é difícil dizer. Porque com relação ao risco financeiro, ele está exclusivamente do nosso lado. Mas vemos que o franqueador, tentam buscar negociação com fornecedor, descontos para produtos que não estão girando. A gente vê o empenho e isso porque o interesse do crescimento e faturamento da loja também é deles (franqueador). Vendo assim, seria uma relação equilibrada, não é conflituosa. Estamos pensando em expandir e eles estão se envolvendo. Estão sugerindo diminuição da taxa de franquia para possibilitar que a gente abra outra loja. (1)

Eu dependo do negócio para viver, mas o franqueador depende muito do franqueado para crescer, para ter o lucro esperado. Então a relação tem que ser de parceria, principalmente em momentos difíceis, como é o caso agora de uma crise econômica. (2)

O equilíbrio da relação franqueador x franqueado é difícil de conseguir. Por mais que a gente tente, a gente não consegue se colocar no lugar do franqueador e ele também não consegue mensurar minhas dificuldades e minhas particularidades. Por mais que você tenha boa comunicação, um canal aberto, é difícil alcançar equilíbrio. Às vezes sinto que a balança está um pouco para baixo ou um pouco para cima. (3)

Existe um comprometimento e esforço dos dois lados para que a relação permaneça. Cada um alega algumas justificativas, franqueador e franqueado. Quando se senta para discutir, vamos falar de números. Se não há um acordo, quem pode mais? O franqueador, a governança. Ele irá impor qualquer ação que acredite ser melhor. (4)

(Trechos das entrevistas com franqueados, 2015)

De acordo com Leite (1991) e Cohen e Silva (2000), esse equilíbrio e o compromisso do franqueador com o relacionamento são essenciais. Os autores citam boas práticas de mercado que fortalecem a qualidade do relacionamento, como repasse de ganhos de escala, esforços para evitar conflito e resolver problemas, reconhecimento dos esforços do franqueado, não abertura de concorrência na área do franqueado, dentre outros. Por parte dos franqueadores, todos disseram estar conscientes da necessidade desse equilíbrio, e o termo parceria foi o mais frequente na fala dos franqueadores.

Todo o sistema tem que crescer. É uma parceria. Todo mundo tem que ganhar dinheiro. O desafio é como podemos crescer juntos. (1)

Como eu sou franqueador, faço contrato, estabeleço as regras, eu tenho o poder de tudo. Eu posso definir quanto o franqueado tem que ganhar, quanto a consumidora vai pagar, quanto eu vou ganhar. Se você for ganancioso, você “puxa” tudo para você. Mas isso é insustentável. Em qualquer modelo, se você não compartilhar resultado, seja colaborador, seja franqueado, você não sustenta o modelo. Você não tem isso para a longevidade. (2)

E eu acho que um ponto importante é essa parceria entre o franqueado e o franqueador. Porque um não vive sem o outro. Precisa ser um negócio que as duas partes ganhem. Porque o franqueador só ganha dinheiro se o franqueado tiver ganhando dinheiro. Ele não consegue se desenvolver de outra forma. (3)

(Trechos das entrevistas com franqueadores, 2015)

O segundo aspecto lembrado pelos franqueados foi o conflito e Rosenbloom (2002) aponta algumas possíveis causas de conflito intra-rede que pode servir como base para entender os conflitos em redes de franquia. O autor cita como primeiro aspecto, a incongruência de papéis, que ocorre quando um dos membros possui um comportamento diferente do

determinado. A escassez de recursos pode ser uma fonte de conflito quando há discordância sobre alocação de recursos valiosos. Há também diferenças de percepção, ou seja, quando atores interpretam estímulos ambientais de forma diferente. As diferenças de expectativa podem gerar conflito quando um fato se distancia do resultado esperado e é construído por informações insuficientes ou fantasias. Pode haver ainda, discordância no domínio da decisão ou quando os direitos e obrigações não estão claros e cada um resolve agir de acordo com o que considera melhor opção. Incompatibilidade de metas e dificuldade de comunicação são outros originadores de conflito e de sentimentos mútuos de frustração e desconfiança.

Os sentidos apreendidos nos discursos apontam para alguns dos motivos elencados por Rosenbloom (2002). As diferenças de expectativa por parte dos franqueados pôde ser percebida em alguns casos, principalmente no que se referia a expectativa de suporte por parte do franqueador. Discordância em decisões também foi comentada pelos franqueados, e segundo eles em todos os casos prevalece a decisão do franqueador. E como terceiro ponto, notou-se a percepção de uma certa dificuldade de comunicação em ocasiões específicas do negócio. Algumas dessas afirmações podem ser ilustradas pelas falas dos sujeitos de pesquisa e é importante ressaltar que, em quase todos os casos de conflito narrados pelos franqueados, havia um tom de indignação e o discurso foi carregado de grande emoção.

No nosso caso a nossa franquia é muito fraca com relação a padrões, suporte. Não tem profissionais adequados. Essa experiência inicial com essa franquia foi o pior que poderia ter acontecido comigo. Fora a questão da veracidade das informações na hora de assinar o contrato. (tom de indignação). Esse é um capítulo à parte. Desde o plano de negócio, DRE, a franqueadora não foi honesta e transparente. Você comprava numa expectativa e depois se deparava com um “monstro”. (1)

Determinações autoritárias, como mudança de bandeira e outras ações foram desgastando o relacionamento. Deve haver credibilidade na rede e tudo tem que ser de forma transparente para dar certo, com cada um cedendo alguma coisa. (2)

As convenções eram mera lavagem de roupa suja, das gigantes. Um negócio fora da realidade. A distância entre a visão do franqueador dos problemas dos franqueados, a maioria acaba desistindo. O melhor que podia acontecer para o franqueado era o franqueador esquecer dele. (3)

A minha rede é do Sul e o foco deles estava lá. Quando vieram para São Paulo, acho que a própria rede estranhou muito. O fato das pessoas mais profissionais fez com que vários abalos no relacionamento acontecessem. Problemas de governança e relacionamento vieram à tona e muitos ruídos de comunicação e conflitos começaram a surgir. O franqueador não via uma série de problemas que existiam em São Paulo e que começou a

atingir as unidades no geral. Gerou um desgaste da rede. Depois de um tempo isso se agravou tanto que eles pediram o afastamento do presidente. (4)

(Trechos das entrevistas com franqueados, 2015)

Como pôde ser visto em duas falas reproduzidas aqui, um aspecto que se impôs nos discursos foi a dissonância entre a percepção do franqueador e franqueado com relação ao universo das unidades de franquia. Os franqueados ressaltam que há uma grande distância entre a visão do franqueador e os problemas enfrentados no dia a dia pelos franqueados. Daí a origem de muitos conflitos, de acordo com esses sujeitos de pesquisa. O franqueador, por sua vez, não admite essa dissonância. Os entrevistados nesta pesquisa dizem conhecer exatamente as particularidades e os possíveis problemas das unidades, porque possuem a experiência com suas operações próprias.

Assim como os fragmentos de entrevistas trazidos para este trabalho, vários casos e outros pontos sobre a existência de conflitos dentro da rede foram relatados. Em comum, os franqueados consideram que é papel do franqueador mediar esses conflitos e criar mecanismos para a existência de uma relação mais saudável entre as firmas da rede. Nesse sentido, a postura do franqueado, é de certa forma, passiva, pois espera que a solução para os conflitos seja implementada pela franqueadora.

Cabe ao franqueador desenvolver esse relacionamento e faz toda a diferença entre uma rede trabalhar os problemas e crescer ou ficar um discutindo com outro, defendendo quem está certo ou errado. Traduzir o conflito em ação e resultado. E isso depende muito do franqueador. Se ele quer ter os franqueados juntos ou contra.

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

Para os franqueadores, as principais fontes de conflito estão em unidades onde há diferenças de expectativas, mas especificamente relacionadas às expectativas financeiras. Ou seja, o franqueador já espera algum problema com unidades que não estão conseguindo um bom desempenho em vendas ou lucro.

Hoje quem me dá trabalho no dia a dia é quem está indo mal. É quem não está conseguindo pagar as contas. O cara está desesperado e ele trava minha expansão. Ele faz propaganda negativa para outros que querem entrar. Em 100% dos casos ele para de me pagar.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Em outros casos, os franqueadores citam canais de comunicação, que, ao invés de melhorar o clima e aproximar os atores da rede, acabam por gerar mais animosidade. Franqueadores citaram os próprios canais criados pela firma franqueadora, como os conselhos, que, sem uma proposta muito clara e organização mediada por franqueadores ou grupos de franqueados, perdem o sentido e não geram contribuições para a rede. Além disso, canais digitais como aplicativos de relacionamento (*facebook* e *whatsapp*), criados sem a intervenção da firma franqueadora, também foram citados como fonte de conflitos, caso não gerenciados.

Um exemplo negativo foi com o *whatsapp*. As franquias criaram um grupo que inicialmente era de boas práticas. O conteúdo, com o tempo, só era só de coisas pequenas, picuinhas. E toda visita de campo, todos reclamam desse grupo. Deu muito problema para a rede, as coisas pequenas viraram bola de neve. Mas já solucionamos. Vamos entrar nesse grupo também porque aí eles vão começar a filtrar o que vão colocar lá e mudamos o nome do grupo para “boas práticas”, sugestão do conselho. O objetivo será falar de coisas boas e não ficar reclamando de um probleminha. Para isso já existe os canais da franquia. Gerou um desgaste muito grande, mas os próprios franqueados se sentiram incomodados e isso chegava toda hora para a franqueadora.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

As questões de equilíbrio e conflito figuraram como os dois aspectos adicionais ressaltados pelos franqueados, que em alguns momentos foram discutidos pelos franqueadores. Além dos incidentes críticos elencados pelos especialistas, esses dois elementos foram trazidos pelos franqueados para demonstrar o impacto negativo que podem exercer na atuação em rede. Isso corrobora com Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), que chegaram a duas dimensões que acarretariam o fracasso de alianças: rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial. O primeiro foi bastante presente nos discursos dos franqueados.

Por fim, embora esse grupo de pesquisados tenha elencado o fator relacionamento como quinto aspecto influenciador de sobrevivência e crescimento, ele confirmou, de maneira não consensual, a hipótese 1 deste estudo (*A gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede*). Isso porque parte dos franqueados admitem que o fator relacionamento pode ser um aspecto que pode dificultar ou até impedir a atuação em rede. Por outro lado, alguns franqueados, apesar de enxergarem o relacionamento como fator que auxilia a criar um clima positivo dentro da rede e que é importante como atividade foco por parte da franqueadora, não conseguem tangibilizar como esse fator influencia no crescimento da rede. Consideram que o retorno financeiro é o vetor principal que fará com

que esse relacionamento seja ou não de qualidade. Assim, enxergam outros fatores como primordiais e anteriores ao tema de relacionamento para conferir crescimento às redes de franquia.

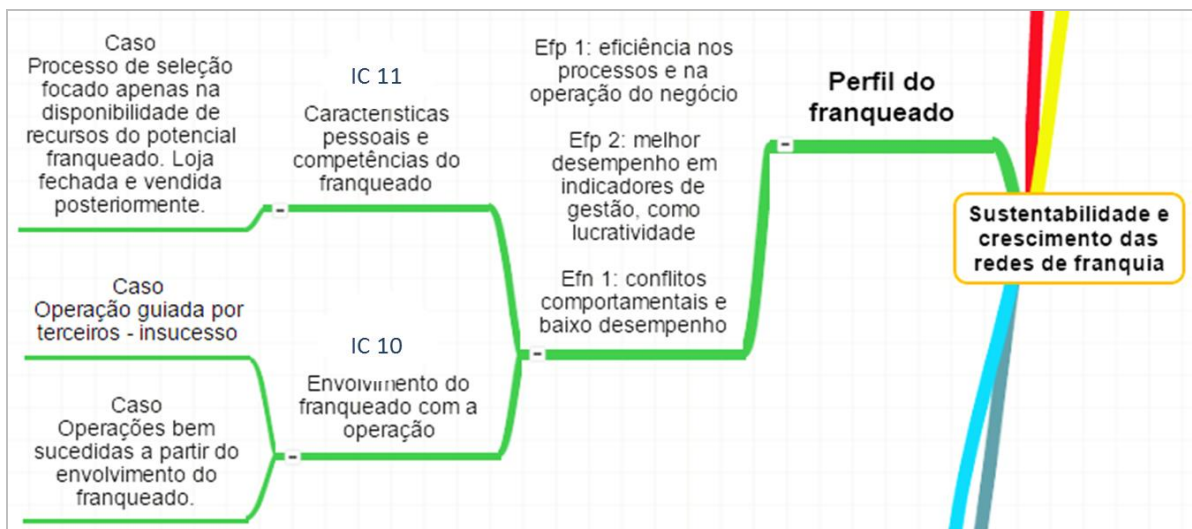
Não consigo ver relação direta entre relacionamento e resultado.

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

#### 6.4.5 Perfil do franqueado

Perfil do franqueado foi o fator elencado como primeiro, segundo e terceiro no ranking de criticidade para o crescimento, por parte dos franqueados, franqueadores e especialistas, respectivamente. Independente da percepção de grau de importância, o fator figura entre os três aspectos principais que levam uma rede de franquia à perenidade e crescimento no longo prazo.

Na categoria **Perfil do franqueado** foram identificados pelos especialistas 02 incidentes críticos, conforme FIG. 18.



**FIGURA 18- Incidentes críticos relacionados ao perfil do franqueado**

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria perfil do franqueado foi decomposta em: 1) características pessoais e competências do franqueado (IC 11) e, 2) envolvimento do franqueado com a operação (IC 10).

O IC 11 foi bastante destacado pelos especialistas como primordial para a diferença de crescimento e desempenho entre as unidades de uma mesma rede. O que está de acordo com as pesquisas de Souza e Lourenzani (2011), que afirmam que o perfil do franqueado influencia, de maneira direta e decisiva, o sucesso da estratégia de franchising, constituindo papel muito importante para a rede de franquia.

Essa diferença entre uma unidade dar certo e outra não dar certo está associada ao gestor da unidade local.

(Trecho de entrevista com um pesquisador, 2015)

Nesse sentido, tanto especialistas, quanto franqueadores e franqueados, destacaram o processo de seleção como uma atividade chave da franqueadora e foram muitos os casos de sucesso e insucesso de unidades franqueadas relatados pelos entrevistados. Todos tiveram como ponto central a questão da análise das características, competências e valores dos potenciais franqueados.

O primeiro aspecto quando se fala de franqueado é o processo de seleção. Esse processo deve seguir alguns passos, e você não consegue fazer isso num curto espaço de tempo. Um processo de seleção deve demorar no mínimo de 2 a 3 meses. Você precisa ter algum relacionamento com esse candidato. (1)

Um crescimento desenfreado e uma situação onde, qualquer pessoa que passar e quiser comprar a franquia pode levar, é desastroso. O comercial cumpriu com a parte dele, mas o suporte, marketing, técnico, são quem tem que entregar e se virar com esse franqueado. E normalmente esse franqueado vai dar problema e aí as unidades fecham, ou são vendidas. Então esse eu acho que é um ponto pesado para o insucesso. Eu já tive uma experiência dessa. Tivemos que fechar a loja. (2)

Quando as redes determinam a expansão, às vezes elas determinam um crescimento muito rápido. Então, quando elas vão analisar esse franqueado que está chegando, elas analisam simplesmente se ele tem capacidade financeira para atuar, mas não analisam se ele vai ser um bom franqueado para a marca. Esse eu acho que é um peso muito grande para qualquer rede. (3)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

As experiências com redes do perfil expansionista ou redes que determinaram uma velocidade de crescimento muito rápida, foram os principais pontos destacados pelos especialistas. Isso porque, a pressão sobre a área de expansão fez com que o processo de seleção fosse demasiadamente flexível em relação à análise dos potenciais franqueados. Por outro lado,

alguns consultores disseram já terem atuado com franquias que trabalham bastante esse perfil de forma mais estruturada, inclusive com auxílio de consultorias para seleção do franqueado. Na visão dos consultores, isso se reflete em resultados positivos para a rede no médio e longo prazo. Na seleção, portanto, o ideal seria verificar o potencial que esse franqueado tem para a rede. Questões como ética, valores alinhados à rede, formação, competências comportamentais e técnicas, experiências e atitudes, deveriam ser bem explorados no processo de seleção e geram, como efeito, sobrevivência e crescimento das unidades, e por fim, da rede.

Outro ponto ressaltado por um consultor é que deve ser analisado se o potencial franqueado consegue atuar numa rede burocrática assimétrica, ou seja, se ele consegue atuar numa rede formal e que possui a autoridade centralizada na franqueadora. Pessoas com perfil muito empreendedor, segundo os especialistas, muitas vezes não conseguem aceitar as regras do negócio e acabam criando muitos problemas para a imagem da rede e aumento de custo de supervisão.

Às vezes ele quer colocar a cor da parede da cor que ele mais gosta, ele quer mudar o processo, ele não quer dar sugestão e esperar um grande tempo para implementar na rede toda. Ele quer implementar na mesma hora. Isso é um ponto muito significativo. No geral, no mercado não se avalia esse aspecto subjetivo. (1)

O empreendedor não tem muito espaço no setor. Na rede pequena, talvez ele tenha um pouco mais de espaço, de liberdade. Mas em regra, o franqueado precisa aceitar essa condição de ser o executor. Conheço pessoas que não conseguem ser obedientes, e não tem perfil de franqueado. Isso depende então do que é vendido pela franqueadora. (2)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

Pela ótica dos franqueadores entrevistados, diante dos indivíduos interessados em fazer parte da rede e da marca, a seleção dos franqueados torna-se atividade crítica. Pode ser desastroso o resultado de se colocar um negócio estruturado e com uma marca consolidada, sob a responsabilidade de um indivíduo que não preenche os pré-requisitos. O risco enxergado pelos franqueadores é que esse franqueado se transforme num problema para o franqueador e para a rede.

Nesse sentido, tendo, em menor ou maior grau o processo de seleção estruturado, todos os franqueadores e franqueados apresentaram consenso ao entenderem que o processo de seleção deve ser rígido e de fato um processo que selecione os perfis adequados para cada rede.

Tendo em vista o cenário atual, o primeiro fator, o mais importante de todos, é “gente”, pessoas boas. Ter um franqueado bom, que tenha capacidade gerencial, que tenha uma cabeça focada no negócio, que ele consiga recrutar e manter uma equipe boa, que queira fazer o negócio acontecer. (1)

Então a cultura, a cabeça, a liderança é fundamental. O franqueado faz a diferença. Da minha parte, eu dou condições de trabalho, abastecimento, campanha, avaliação do ponto. Mas quem realmente faz o gol ali, é o franqueado. Então se você quiser até mensurar, o resultado literalmente em 50% vem só do franqueado. Eu já tive franqueado que não queria que a vendedora vendesse porque não queria pagar a comissão dela. Eu já tive loja que as 15:00 o luminoso estava apagado porque ele queria economizar energia. Não dá. Buscamos gente alinhada com a gente. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

Sempre o perfil do franqueado vai fazer a diferença. É claro que pode ter fatores em que o perfil impacta menos. Por exemplo, ponto no varejo. Se o ponto for bom, com uma equipe mediana você já vende. Mas é claro que se você somar a isso uma gestão, você vai melhorar muito. (1)

O perfil do franqueado é o diferencial para o crescimento das unidades. Eu acho que a franqueadora dá suporte, oferece *know how*, mas eu diria que 50% do sucesso do negócio é com o franqueado, porque se a pessoa não tiver um perfil empreendedor... (SILÊNCIO). Você tem que comandar uma equipe. Se o perfil do franqueado não for bom, o negócio, por mais que ele seja bom, seja um produto bom, tenha custo-benefício, ele vai esbarrar em dificuldades. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Como pôde ser visto nas falas dos entrevistados, alguns chegaram a dizer que 50% do sucesso das unidades se deve ao perfil do franqueado. Além dos discursos bem enfáticos por parte dos franqueadores e franqueados, notou-se nas entrelinhas o posicionamento que cada um deseja repassar ao interlocutor. O franqueador utiliza esse mesmo discurso com os potenciais franqueados, deixando explícito a eles que o desempenho da unidade estará sob a responsabilidade do investidor local, sendo a franqueadora apenas parte desse processo. Verifica-se que nesse momento, a franqueadora assume uma postura de isenção de um futuro insucesso, já que a responsabilidade principal da unidade é do franqueado.

Por parte do franqueado, os que estão obtendo sucesso em seus negócios, atribuem quase exclusivamente seu crescimento ao seu esforço e competência pessoal, entretanto, os que já experimentam quedas em vendas e faturamento, questionam a participação de fatores externos e da firma franqueadora como causas desse problema e não inserem como motivo alguma falha de sua gestão. Isso demonstra certa incoerência, pois a relevância do perfil do empreendedor parece depender do momento (sucesso ou insucesso) por qual passa a unidade.

Embora os dois grupos reconheçam importância e abordem a necessidade de um processo estruturado de seleção, há divergência entre entrevistados a partir de suas experiências. A percepção de como ocorre esse processo seletivo difere entre esses dois grupos. Todos os franqueadores narraram os processos de seleção como sistemático e bem fundamentado. O processo buscava uma conciliação entre recursos disponíveis com o potencial franqueado, características pessoais e experiências anteriores. Os franqueados, porém, três deles inclusive pertencentes às redes dos franqueadores entrevistados, mostraram outra percepção do processo, bem flexível e movido muitas vezes prioritariamente por duas questões: valor disponível para investimento e ponto comercial.

Onde a gente investe 80% de nossa energia é na seleção dos franqueados. Normalmente o cara que quer empreender vem com muita vontade, muita emoção, desejo. E todo relacionamento é baseado na expectativa e realidade. Então, se o cara entra com a expectativa muito alta e você não alinha os possíveis cenários de realidade, vem a frustração junto. (1)

Nosso processo seletivo é bem complexo, são nove etapas e se der certo há ainda um pré-contrato de franquia por 90 dias. Depois desse prazo é que efetivamente se decide se o negócio deve mesmo acontecer. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

Agora uma coisa: não tive uma seleção rigorosa. Eu, particularmente, tenho algumas coisas que me ajudaram muito, conhecimento em números, em contabilidade. Porém eu vinha de uma multinacional. E quando você vai gerir um negócio, um pequeno negócio, você não tem a experiência necessária. Você simplesmente abre. (1)

Na época da aquisição da franquia o processo não era muito rígido. Eu comprei a franquia de terceiros e não direto da franqueadora. O principal que davam atenção era recurso financeiro. A falta de critério e experiência do franqueado fez com que várias unidades não dessem certo. Muitos franqueados que não tinham muito conhecimento de gestão, delegavam essas atividades para terceiros e focava mais no pedagógico, sala de aula. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

As razões para essa dissonância na percepção dos indivíduos parecem ser explicadas pelos apontamentos já realizados a partir da análise dos dados coletados junto aos especialistas. As pressões e metas da área de expansão de uma rede, muitas vezes coloca a franqueadora frente a um dilema: rigoroso processo de seleção do franqueado x necessidade de crescimento em número de unidades. Aprofundando essa questão, um dos franqueadores colocou que em geral encontra-se dois perfis de potenciais investidores:

Um tem dinheiro, mas não tem capacidade de gestão e o outro tem gestão, mas não tem dinheiro. É muito difícil você conseguir encontrar exatamente esse candidato que tem um bom nível de gestão e tem dinheiro, capital para investir.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Na percepção dos franqueadores, portanto, já é sabido que não serão encontrados muitos franqueados com perfil adequado, e eles, então deverão formar esses novos atores da rede. Segundo esse grupo, quando um futuro investidor busca uma rede de franquia para se tornar franqueado, ele também busca se desenvolver como um empresário.

Ele é um empreendedor, pela sua motivação de construir o seu negócio, mas ele ainda não é um empresário. A franqueadora, então, tem um período que ela tem que ensinar esse empreendedor a ser um empresário. Se ele já é um empresário e tem dinheiro, ele vai montar a marca própria, não precisa da franquia para se estabelecer. Quem acaba buscando as redes, ou são pessoas que não tem 100% da capacidade financeira ou 100% da capacidade de gestão. Normalmente se ele tem os dois, ele vai ser um empresário de sucesso em qualquer empreendimento.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Independente do papel de formação da franqueadora frente aos franqueados, foi unânime a ideia de que valores do franqueado alinhados aos valores e cultura da marca, e as competências gerenciais demonstradas no dia a dia da unidade (competências anteriores ou adquiridas com a rede), fazem diferença nos resultados particulares de cada franquia e também no resultado global da rede. Autores como Fontanelle, Hoeltgebaum, e Silbeira (2006); Souza e Lourenzani (2011); Melo et al. (2013); Morgado (2013), são alguns que defendem essa relação e ressaltam a influência que os franqueados pode exercer em outros fatores de desempenho. Algumas práticas de franqueados que conferem desempenho superior foram citadas, tanto por franqueadores, quanto por franqueados: capacidade de gestão, identificação de problemas locais e tomada de decisão que mudam o resultado da unidade,

informações repassadas para franqueadores, seja sobre concorrência ou mercado consumidor local, sugestões de tendências e modificações que possibilitam inovação para toda a rede.

Nesse sentido, não só a academia, mas o mercado vem tentando encontrar características gerais dos indivíduos, necessárias para gerenciar um negócio. Isso representa um grande desafio para as redes de franquia e, fato é, que não seria possível eleger uma lista única para definir o perfil do franqueado adequado, como salientado por Bittencourt (2014) e pelos entrevistados.

O franqueado ideal não existe. Quando você vem procurar uma franquia é porque você não tem toda a capacidade para abrir e gerenciar um negócio.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Nesse trecho de entrevista com o franqueador, fica clara qual a percepção pre-concebida sobre potenciais franqueados. Pelo fato de uma pessoa buscar a opção de franquia, o franqueador já assume que esse potencial franqueado possui alguma deficiência, seja em gestão, seja na propensão a riscos. Dessa forma duas consequências são imediatas: 1) a franqueadora assume que sempre seus franqueados possuem alguma deficiência; 2) a franqueadora assume que deve ser capaz de suprir a deficiência diagnosticada para transformar o franqueado em empresário de fato.

Durante as falas dos franqueadores, as características de pró-atividade, organização, comprometimento e persistência foram as mais citadas como aspirações para um franqueado adequado. Essa expectativa está contida na listagem elaborada por McClelland (1987), que propôs 10 elementos comportamentais empreendedores (busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, assumir riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e por último, independência e autoconfiança).

Vários casos de insucesso de unidades foram relatados pelos franqueadores e segundo eles, o motivo do insucesso era porque o franqueado não apresentava as características citadas acima.

Infelizmente, a maioria (dos franqueados) é acomodado, espera ações de fora e não saem para buscar clientela. A maioria acha que a força da marca é suficiente, ou seja, se eu

colocar uma loja no shopping X, eu fico rico... E não fica não, porque a metade do caminho quem realiza é quem está na ponta, é o franqueado. (1)

Tenho vários casos em que o perfil do franqueado foi o que mudou o resultado da loja. Nós mudamos a direção da unidade e conseguimos triplicar o faturamento. No fim do dia, as pessoas fazem a diferença e o franqueado precisa exercer esse papel de líder. Quando ele não consegue, o próprio sistema expulsa esse franqueado. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

Nos discursos dos entrevistados, houve, porém, duas características que foram polêmicas e não apresentaram consenso entre os sujeitos de pesquisa. Referem-se a dois pré-requisitos que são vistos de forma diferente por cada rede: experiência anterior e perfil empreendedor do potencial franqueado.

Quanto ao primeiro, experiência anterior, alguns consideraram fundamental que o potencial franqueado tivesse alguma experiência de gestão anterior à abertura de uma franquias. O argumento nesse caso é que a franqueadora irá repassar conhecimento sobre o processo de negócio, sobre os produtos, mas não oferecerá tanto suporte no aspecto da gestão. Portanto, a curva de aprendizagem seria muito longa, caso um indivíduo tivesse que aprender tudo sobre administração de um negócio, podendo, durante esse tempo, obter baixos resultados financeiros ou até desistir do negócio. Algumas franqueadoras, entretanto, discordam desse ponto de vista, alertando que a maioria dos potenciais franqueados não possui essa experiência em gerir um negócio e que, mesmo, aqueles que já exerceram atividades de gestão em grandes empresas, chegam a ter dificuldade de gerir todas as áreas de um pequeno negócio. Se a realidade dos potenciais franqueados é essa, os franqueadores disseram estar cientes de que o papel da franqueadora vai além de repassar conhecimento sobre produtos e processos e garantem que conseguem dar suporte aos franqueados também no aspecto gerencial. Ou seja, para esse grupo, existem outras características primordiais para seleção de franqueados, como pró-atividade, comprometimento, dentre outros, que se tornam mais relevantes que a experiência anterior.

Experiência anterior não é tão importante. Tem gente que consegue comandar um navio, mas não comanda um barco. No navio você tem inúmeros profissionais, aparato enorme. No barco, você tem que saber remar.

(Trecho de entrevista com consultor, 2015)

Na minha unidade fez muita diferença eu ter experiência. Eu trabalhava com RH e isso foi importante para trabalhar equipe, recompensa. O resultado notável foi o envolvimento dos funcionários e o comprometimento. Isso faz a diferença. Isso reflete no número de alunos e na satisfação deles. Os indicadores refletiram o resultado: de 226 alunos estamos agora com 459.

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

O franqueado tem que ter uma experiência de gestão para a franquia ter sucesso. Isso é fundamental. Se ele não tiver uma experiência anterior fica muito difícil ter sucesso no negócio que ele vai conduzir.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Outro ponto de divergência foi quanto à característica empreendedora dos franqueados. Três pontos de vista existiram. Um que entende que o franqueado não deve ter postura muito empreendedora, pois ao contrário terá muita dificuldade de trabalhar com os padrões e regras da rede. Outra perspectiva, contrapondo à primeira, argumenta que o franqueado deve sim ter perfil empreendedor, porque ele é de fato um empreendedor local que deve estar atento e desenvolver ações com criatividade localmente. E o terceiro ponto de vista possui uma ideia mais moderada entre as duas concepções descritas. Entende que o perfil empreendedor é desejável em redes pequenas, com até 50 unidades. Nesse momento a característica empreendedora pode ser bem-vinda, dado que a franqueadora pode não possuir todos os processos, áreas e regras implementadas. A visão empreendedora do franqueado, pode, nesse caso, contribuir para o crescimento da unidade e até da rede, como um todo. Em redes maiores, entretanto, espera-se que os franqueados não sejam tão empreendedores, porque nessas redes a complexidade de gerir um grande número de franqueados torna-se impossível, caso existam inúmeros empreendedores com ideias e ações independentes da franqueadora.

Eu prefiro segurar um maluco que empurrar um burro. A pessoa tem que querer crescer e a empresa tem que conseguir acompanhar.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Eu imagino que para uma rede pequena, seja bom um franqueado com perfil mais empreendedor e que tenha tempo para se dedicar o negócio. O perfil empreendedor é importante porque ele acaba ajudando a franquia a fazer algumas adaptações de mercado. Alguma coisa que precisa ser mudado na operação, nas campanhas de marketing. Mas aí, quando a rede já tem umas 50 unidades ou mais, o perfil não pode ser muito empreendedor, porque ele tem que ser um cara que segue os padrões.

(Trecho de entrevista com consultor, 2015)

Sobre o processo de seleção, ainda é preciso acrescentar duas observações verificadas em campo: 1) estágio da rede de franquia; 2) aspecto emocional no processo de seleção do franqueado.

Cabe ressaltar aqui os argumentos apresentados no tópico 6.3.2, quando foi discutido o estágio da rede de franquia. O processo de seleção tende a tornar-se mais robusto, à medida que as redes ultrapassam alguns estágios do seu ciclo de desenvolvimento. Quando se falou de redes com processo de seleção de nove estágios, com investimento de 80% do tempo na seleção, os discursos remetem a redes que estão no mercado há mais de 10 anos e que já possuem mais de 300 unidades em operação. Embora a importância do processo fosse considerada unânime, nota-se maior ou menor rigor, a depender da característica da rede.

Quando a rede é pequena, não há muito como falar em seleção de franqueado. Quem quer e tem dinheiro, fecha o negócio. (1)

Então 80% da energia está na seleção desse franqueado. A gente já passou por um estágio que precisávamos crescer com velocidade grande para atingir ponto de equilíbrio e aí acaba que você é escolhido. Quando você tem 30 unidades, por exemplo, você vira refém dos franqueados e a franqueadora sofre muito com isso, porque tem que aceitar pessoas de perfis diversos. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

Como segunda consideração, vale retomar o tópico 6.3.3, onde foi discutido o componente emocional nas relações presentes no sistema de franchising. Os fatores perfil do franqueado e relacionamento franqueador-franqueado foram os que demonstraram de forma mais evidente a presença desse elemento emocional nas relações.

No que tange ao processo de seleção, verificou-se o componente emocional nos dois grupos de entrevistados. Por parte do franqueador observou-se que há uma seleção formal e uma seleção informal, ou seja, o processo de seleção do franqueado vai além do processo estruturado e formalizado que a franqueadora pode ter descrito. Aspectos como empatia, segurança e credibilidade, que o investidor apresenta durante o processo de seleção, podem

ser fundamentais para a entrada ou não do potencial franqueado na rede. Por parte do franqueado, muitos admitiram que o desejo de fazer parte de uma rede e que a simpatia pela marca como consumidores tiveram peso tão ou mais importante que a análise racional do negócio a ser aberto.

Após discussão sobre o processo de seleção do franqueado, o outro incidente crítico que pôde ser apreendido dos sentidos das entrevistas com consultores e pesquisadores foi o envolvimento do franqueado com a operação (**IC 10**). Cabe destacar aqui que as experiências dos especialistas não se referem ao fato de uma unidade franqueada ser ou não gerida por ele próprio ou por terceiros. A questão é o envolvimento, interesse e acompanhamento do franqueado, sendo ele o gestor presente na unidade ou não. Três, dos cinco especialistas entrevistados, apresentaram casos que demonstram consenso de que, quanto maior o acompanhamento e envolvimento do franqueado com a unidade, melhores são seus resultados.

O que eu via nas unidades e que gerava impacto no resultado era: o quanto que o franqueado gostava da marca e estava dentro da operação. Isso é um outro fator que a gente reparou. Mesmo que esse franqueado vá colocar um gestor, quanto mais esse franqueado estiver envolvido no processo, melhor vai ser o desempenho dessa franquia. (1)

O acompanhamento do franqueado é essencial: ele precisa saber do dia a dia para manter procedimento e para manter o custo operacional. Alguns tipos de franquia chegam a exigir monitoramento constante do franqueado. Tem que ter alguma preocupação com a parte operacional. (2)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

Ao que indicam os entrevistados, muitas redes já perceberam esse impacto e passaram a exigir que o franqueado se dedique ao negócio, seja com uma quantidade de horas mínimas de presença na unidade, seja em atividades específicas, que somente ele, como franqueado pode desempenhar. Dessa forma, tem caído também, o número de redes que permitem que o franqueado não participe dos treinamentos.

É cobrada uma dedicação exclusiva. Sua atenção deve ser exclusiva para a unidade e chegamos a olhar se ele tem algum outro vínculo.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Esse tema, envolvimento dos franqueados, foi também bastante ressaltado por franqueadores e franqueados. Alguns franqueados disseram que antes de abrir a unidade tinham uma visão diferente do que era gerir uma franquia. Admitiram que pensavam que iriam abrir o negócio, teriam todo o suporte da franqueadora e colocariam um gerente para supervisionar e cuidar dos negócios. Viram, porém, que a participação do franqueado na gestão, e mesmo na operação do negócio, faziam diferença nos resultados da unidade, sejam financeiros, sejam de relacionamento e liderança de equipe.

A franqueadora te ensina o que tem funcionado na média. Resultado médio. O pulo do gato é você, um empreendedor pequeno, participar do dia a dia. Precisa de competência? Sim, precisa de treinamento, de algumas habilidades, mas isso é uma parte. No varejo, a experiência do dia a dia é que vai te mostrando o caminho. Com a equipe é a mesma coisa. Eu tinha a ilusão de abrir um negócio, colocar a minha sobrinha lá para cuidar etc. Mas não é assim. Todo dia você tem coisas para fazer, coisas para analisar, informações para verificar e a franquia não te ajuda nisso. (1)

Em primeiro lugar e determinante para o sucesso é a presença do dono. Todo mundo que eu conheci e a partir da minha experiência é basicamente isso. A minha loja é a que apresenta maior crescimento da rede. Mesmo com o cenário negativo, com algumas diminuindo, minha unidade vem crescendo mês a mês. Isso é resultado do foco total na operação, deixando a loja redonda e cliente satisfeito. Esses itens diferenciam unidades que tem ido bem e mal. (2)

Eu não me lembro de férias e minha mulher também não. Para quem é pequeno e não tem muito dinheiro, a saída significa trabalhar. É estar presente, conhecer, perceber o que está acontecendo. Todos os dias nessa loja eu tenho situações novas, clientes com demandas diferentes. (3)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

O franqueador reafirma essa posição e os entrevistados disseram incentivar a participação do franqueado no negócio. Segundo eles, quanto mais há participação na gestão, mais esses franqueados vão identificar problemas e agir para corrigi-los. Segundo os franqueadores, a prática de deixar a unidade sob a responsabilidade de outra pessoa e no final do mês verificar se as vendas estavam ocorrendo dentro do previsto ou não, está se tornando obsoleta.

Eu diria que na franquia 80% é transpiração e 20% técnica. Ele (franqueado) tem que ter noção de que ele vai precisar estar na operação. Que o dia a dia da operação tem muito a agregar e que ele tem que estar disposto a aprender com a franqueadora e com outros franqueados de sucesso. Alguns acham que a franquia vai entregar um pacote pronto e ele estará, em um dia, operando o negócio. Não é assim! É muito mais o brilho no olho, vontade de fazer o negócio acontecer. (1)

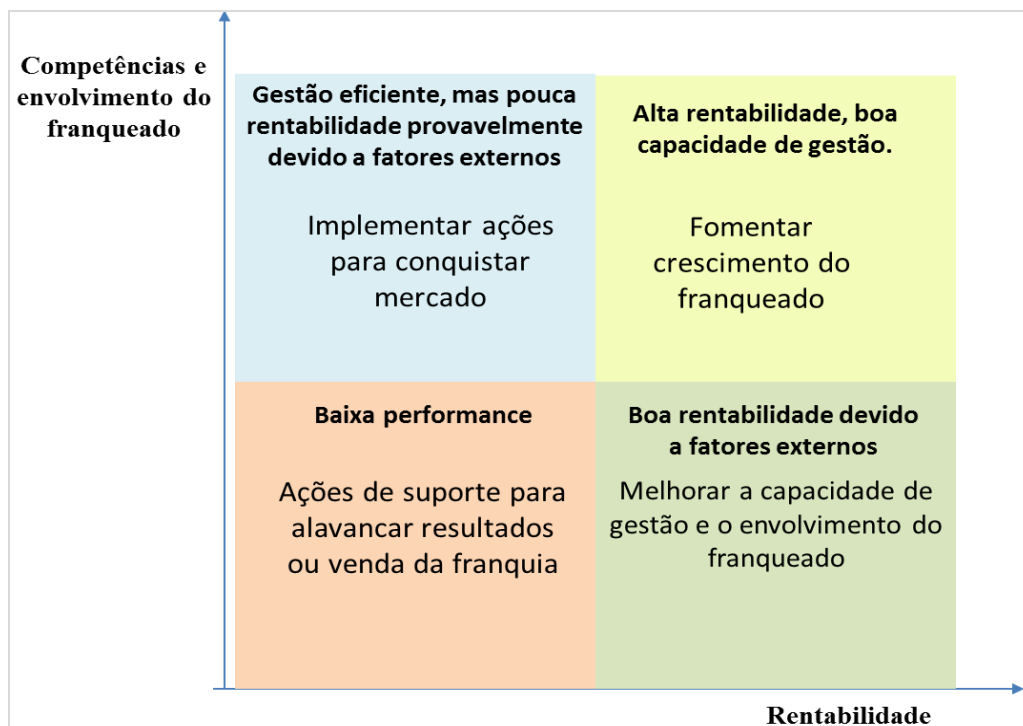
Você tem aquele franqueado que é investidor. Ele tem dinheiro, mas não quer ficar à frente do negócio ou não gosta. Esse vai profissionalizar a gestão. Vai contratar um gerente. Você tem aquele que ficou desempregado e que tem recurso. Vai para o negócio até sem gostar, sem conhecer. E você tem aquele que não tem tanto dinheiro, mas gosta, se identifica com aquela atividade. Na minha opinião o que dá certo é esse que se identifica com o produto ou serviço. Aquele que se enxerga como cliente. São detalhes que fazem a diferença: dedicação, horas do seu dia, da sua semana. (2)

Quando falo em franqueado ideal, nós temos uma média abaixo do mercado. Nossa busca é por um franqueado mais presente. Quando falo presente, não é fisicamente com barriga no balcão, mas que a pessoa saiba o que acontece dentro da sua loja. Eu tenho vários *cases* onde eu troco o franqueado A pelo franqueado B, na mesma loja, no mesmo shopping, com a mesma equipe, e conseguimos dobrar o faturamento. (3)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

Como consequências dos dois incidentes críticos levantados pelos consultores estão: 1) efeito positivo de melhor eficiência nos processos e na operação do negócio. Perfil adequado, somado ao acompanhamento próximo do franqueado, asseguram que os processos das unidades estejam em conformidade com a rede e com o planejado, em termos de recursos; 2) melhor desempenho nos indicadores de gestão. Os dois fatores, perfil e envolvimento, também geram tomadas de decisão mais rápidas e assertivas, que impactam em compras, estoques, vendas, lucratividade, já que os franqueados acompanham o negócio de uma forma mais próxima; 3) efeito negativo de surgimento de conflitos. Perfis inadequados de franqueados geralmente causam conflitos e abalos no relacionamento. O distanciamento da operação, também pode fazer com que os franqueados não tenham uma visão exata dos problemas que surgem na unidade ou pode ficar tendenciado pela visão da pessoa que lhe reporta as questões do negócio.

Os resultados percebidos por franqueadores e franqueados também estiveram relacionados a esses três pontos, mas prioritariamente ao segundo, que trata de resultados financeiros de faturamento e rentabilidade do negócio. Com base nos discursos dos entrevistados, foi possível elaborar uma matriz, FIG. 19, que sintetiza como os franqueadores e especialistas entendem a relação entre a capacidade do franqueado e atratividade do mercado, que culmina na rentabilidade ou não do negócio.



**FIGURA 19- Matriz de performance dos franqueados**

Fonte: Elaborado pela autora.

A matriz foi elaborada a partir das entrevistas com os três grupos, franqueados, franqueadores e consultores, e notou-se que a categorização dos franqueados de acordo com seu desempenho, ou de acordo com os indicadores definidos pela franqueadora, é uma prática comum das grandes redes. Uma dessas redes de franquia, tida como base para a criação da matriz acima, utiliza quase a mesma estrutura para tipificar o seu grupo de franqueados. São chamados de *clusters* e cada um dos quatro *clusters* são definidos com base nos indicadores que cada unidade apresenta num período de tempo. Para cada cluster, portanto, pode ser criado um plano de ação e uma estrutura de suporte adequado à realidade dessas unidades.

Temos hoje quatro *clusters* de franqueados distribuídos em dois eixos, um de rentabilidade e excelência operacional. Os franqueados são monitorados de acordo com esses *clusters*. São analisados mensalmente de acordo com os indicadores para verificar movimentação. E a gente foca nos resultados desse cluster *underperformer*. Ele tem um peso grande de apoio e suporte.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

No quadrante ideal, alta rentabilidade e boa capacidade de gestão, tem-se franqueados com excelência na operação do negócio e conseguindo obter boas margens de lucro e

rentabilidade. As franqueadoras, nesse caso, agem no sentido de fomentar o crescimento desses franqueados, inclusive incentivando, em alguns casos, a abertura de novas unidades.

Em outro caso, há franqueados com boa rentabilidade devido a fatores externos, como ponto ou crescimento da região, entretanto, percebe-se que o franqueado tem um *gap* de gestão, com baixa excelência operacional ou problemas na administração financeira, estoque ou equipe. Oferecendo suporte e incentivando a formação do franqueado como um gestor, pode-se obter resultados ainda melhores na unidade, levando esse franqueado para o outro quadrante de alta rentabilidade e boa capacidade de gestão.

Como terceira possibilidade, pode-se ver grupos de franqueados com uma gestão eficiente, mas que consegue baixa rentabilidade provavelmente devido a fatores externos, como retração da economia local. Nesse caso, o importante seria investigar os motivos da baixa rentabilidade do negócio e promover ações para aumentar vendas e faturamento, como plano de marketing local, campanhas de vendas e promoções. A franqueadora pode oferecer auxílio nessas práticas, com experiências retiradas de outras unidades.

No quadrante não desejável por nenhuma rede, está o grupo de franqueados que não possui boa capacidade de gestão e que também apresenta baixo desempenho financeiro. Algumas franquias o denominam como *underperformer*. A preocupação das franqueadoras tende-se a se concentrar nesse grupo, pois no longo prazo, a unidade não se sustenta e, caso nenhuma ação seja feita, a tendência é que a situação culmine no fechamento ou venda da unidade. O desafio, portanto, das redes de franquia é administrar suas unidades nesses quadrantes, agindo no sentido de incentivá-las a se movimentar nessas quatro posições em direção ao quadrante de alta performance.

O que faz mudar de *cluster*: competência gerencial na maioria dos casos. Ele tem um gap de gestão. Por exemplo: ele mistura orçamento pessoal com orçamento da empresa. Tem alguns que concordam e outros não aceitam essa interferência no negócio. Os franqueados que aceitam ajuda, em geral, em 2 ou 3 meses geram resultado. Em 40% dos casos há uma reversão do cenário. Em 30% conseguimos trazer um sócio para operação. E em 30% dos casos, a situação não melhora.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

A matriz, descrita neste trabalho tem o intuito de demonstrar como o perfil do franqueado e suas competências e envolvimento podem influenciar diretamente nos resultados e crescimento do negócio.

Conclui-se que por parte dos especialistas, dois pontos principais nortearam as discussões sobre franqueados: processo de seleção e o envolvimento dele com a operação e gestão de sua unidade. Na coleta de dados junto a franqueados e franqueadores, esses temas se fizeram novamente muito recorrentes nas entrevistas, associados a outros elementos variáveis de acordo com as particularidades de cada rede (perfil empreendedor, experiência anterior, aspecto emocional). Sendo assim, abordar o perfil do franqueado e as consequências da entrada de um novo investidor para uma rede, torna-se fundamental, pois ao iniciar uma relação, há um investimento alto para as duas partes, franqueado e franqueadora.

Como consequências do perfil do franqueado, abordou-se três efeitos para a rede de franquias: melhor eficiência nos processos e na operação do negócio; melhor desempenho nos indicadores de gestão, menor possibilidade de conflitos. Os três efeitos identificados indicam confirmação empírica da proposição 05 deste trabalho: ***O processo de seleção dos franqueados, e a conseqüente adequação entre o perfil do franqueado e o perfil da rede de franquia, impactam a sustentabilidade e o crescimento das redes.***

#### *6.4.6 Governança e gestão*

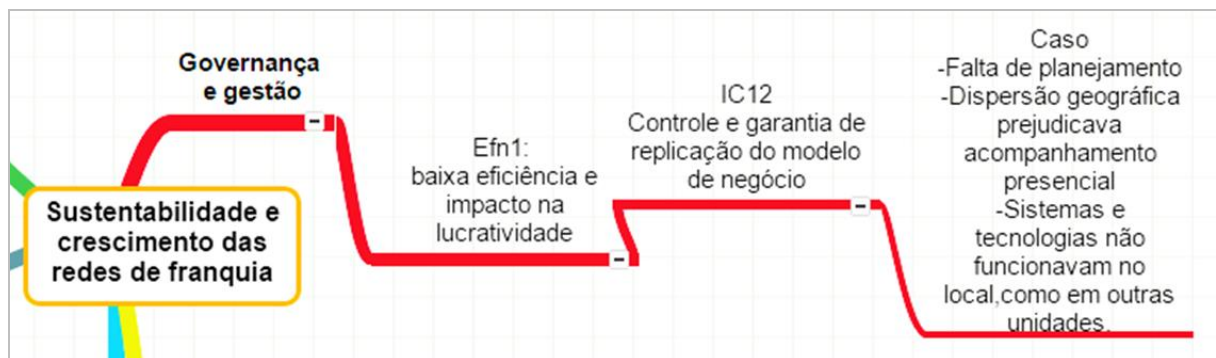
O contexto atual da economia brasileira, que desde 2015 vem apresentando índices preocupantes de crescimento, apareceu em vários trechos das entrevistas de franqueadores e franqueados. Esse contexto pode exercer também um viés sobre a percepção de fatores primordiais que levam à sustentabilidade e ao crescimento. Como primeiro exemplo tem-se os discursos de alguns entrevistados, que citam as práticas de gestão e profissionalização como fundamentais especificamente nesse período de crise.

E agora com menor atratividade, maior pressão dos custos, e com uma economia estagnada, a gente precisa focar na gestão. Acho que com essa crise, com esse cenário, as

As pessoas estão tendo que aprender o que é gestão, discutir números, entender o que é orçamento. Estamos começando a valorizar e gestão é a palavra chave para você sobreviver. Sair do vermelho sem ter referência é difícil. Agora a gestão vai diferenciar.  
(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Os franqueadores entenderam a governança e gestão como fator mais impactante para sustentabilidade e crescimento da franquia. Os franqueados também o consideraram como segundo elemento mais importante. Isso se deve principalmente a preocupação de ambos os grupos com a manutenção de uma rede coesa e com a proteção da imagem da marca e padrão de qualidade.

Por parte dos especialistas, entretanto, o fator **governança e gestão**, foi identificado, como quarta categoria, conforme demonstra a FIG. 20. Foi apontado um incidente crítico para as redes de franquia.



**FIGURA 20- Incidente crítico relacionado à governança e gestão**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe lembrar que faziam parte da categoria governança e gestão alguns elementos: transparência, equidade, prestação de contas, e acompanhamento e controle (Toledo & Proença, 2005; Álvares, Giacometti & Gusso, 2008). Embora alguns especialistas abordassem esses temas, o item acompanhamento e controle foi o mais frequente nas experiências relatadas pelos consultores e pesquisadores. Sendo assim, o incidente crítico (IC 12) - controle e garantia de replicação do modelo de negócio – foi o único incidente que pôde ser construído a partir das falas dos sujeitos de pesquisa e que possui relação com os conceitos abordados na literatura sobre governança e gestão.

Pela ótica dos franqueadores e franqueados, por sua vez, o tema governança e gestão foi abordado a partir de duas vertentes: a governança e gestão que compete a franqueadora e envolve toda a rede, e a gestão local, de responsabilidade de cada franqueado.

Quanto à governança e gestão da rede, os franqueadores destacaram a importância da profissionalização da equipe e dos processos da franqueadora. Os aspectos de acompanhamento, suporte e controle foram muito debatidos nesse tópico, assim como pelos consultores, mas principalmente, no que diz respeito aos sistemas de medição e acompanhamento da rede. O monitoramento de indicadores e as tomadas de decisão, baseadas em números extraídos das unidades, foram questões recorrentes apontadas pelos franqueadores. Os entrevistados enxergam isso como um pilar fundamental para a franqueadora, diante do cenário, percebido por eles como de acirrada concorrência.

Acompanhamento e controle: isso faz muita diferença para o sucesso da rede. Por exemplo, quando a gente já vê queda nas unidades, via sistema, a gente entra em contato com o franqueado e busca saber o que está acontecendo. A conversa que a gente tem que ter com o franqueado, tem que ser sempre com o sistema aberto, olhando os indicadores deles. É essencial que se tenha isso. (1)

A gente convocou uma reunião extra do conselho para ver práticas do mercado. Levantamos também com as franqueadas o que estava bom e o que estava ruim e o que cada um estava fazendo. Jogamos tudo na mesa e depois tiramos várias conclusões e ações para fazer para a rede. Graças ao sistema, onde a gente pode ver o que estava acontecendo com cada franquia. Já entramos em contato, já direcionando a conversa para o que a gente queria. (2)

Temos mais de 100 indicadores de cada unidade e dia a dia priorizamos 10 indicadores para acompanhamento. (3)

Parece que varejo não é exato, mas conseguimos ver exatamente o que está acontecendo. Olho o estoque e já se sabe exatamente o que vende e o que não vende. E é tudo estatística. Franqueado que é focado em números tem uma performance melhor. A palavra certa é eficiência, fazer mais com menos. (4)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

Ao longo das entrevistas com franqueadores, ficou claro que a posição dos quatro respondentes é de gestores de rede, ou seja, os discursos reafirmam o que os autores Toledo e Proença (2005) pressupunham. A firma franqueadora cada vez mais tenta se libertar das tarefas do dia a dia de administrar as unidades de negócios, e passa a implementar cada vez mais políticas e práticas com o objetivo de monitorar e melhorar o resultado e lucratividade da

rede como um todo. Assim, todas as unidades de análise desta pesquisa possuem objetivos e planos traçados para a marca e também buscam fortalecer mecanismos de monitoramento e controle.

Além do monitoramento dos indicadores, que, ao mesmo tempo atende a objetivos diferentes de decisão, intervenção e controle da rede, os franqueadores ressaltaram a importância de outras práticas de supervisão e controle para garantia da imagem e qualidade da marca. Esses foram os aspectos que mais fizeram parte da pauta de discussão dos especialistas. Isso está de acordo com o próprio conceito de governança, que é utilizado com frequência em consonância com a teoria da agência, e que tem como objetivo o monitoramento do comportamento dos gestores, nesse caso, franqueados (Fama & Jensen, 1983). Dessa forma ressalta-se no discurso dos franqueadores a importância atribuída às estruturas de comunicação, à supervisão em campo, aos instrumentos jurídicos utilizados e às regras de entradas e saídas da rede.

Os especialistas descreveram alguns casos que demonstravam a necessidade da franqueadora assumir um sistemático acompanhamento das unidades franqueadas. Como boas práticas adotadas por redes maduras, foram relatadas medidas que visam certificar se os integrantes da rede possuem infraestrutura para suportar a operacionalização do negócio; se cumprem o padrão estabelecido pela marca; se franqueados comercializam apenas os produtos e serviços aprovados; e se entregam o padrão de qualidade estabelecido. Essas medidas de acompanhamento foram citadas também em pesquisas anteriores, como na de Toledo e Proença (2005).

É importante ressaltar, que, além de um processo de supervisão para garantia da padronização da rede, a gestão da cadeia exige também que seja verificado quando, como e onde deve ser dado suporte ou feito determinado ajuste no processo para que a operacionalização da unidade seja possível. Experiências descritas por consultores destacam redes com processos definidos e padronizados para as unidades atuais, mas que, ao expandir para outra região do país, encontraram particularidades que impediram que o processo, já consolidado na rede, fosse rigorosamente implementado nessas regiões. Planejamento, suporte, revisão e supervisão dos processos foram, portanto, os quatro termos mais usados pelos especialistas quando se referiram à governança e gestão.

E outra questão é a dificuldade de você implementar processos, mesmo tendo esses processos bem determinados. Exige uma linguagem, uma comunicação constante para se fazer cumprir processos. É uma questão cultural. Tem determinadas regiões que tem dificuldades, seja com tecnologia, seja com funcionários e equipes, e isso influencia de forma bem forte, o crescimento ou declínio da franquia. (1)

Quando eu falo de monitoramento, eu não falo só de monitoramento dos números, mas o monitoramento da entrega. Porque às vezes o franqueador desenha uma entrega, um suporte lindo e maravilhoso, mas para ele, né? Aí ele vai entregar isso para o franqueado e falta um monte de coisa. Então a habilidade, a agilidade desse franqueador para ajeitar essa entrega é relevante. Porque ele tem que ser humilde para ver que não está dando muito certo, ou, se deu certo com uma unidade x, será que vai dar certo com a unidade Y? (2)

Então, só para te dar um exemplo. A gente tinha uma unidade onde era mais fácil a gente chegar em Miami que nessa cidade. Todo o nosso sistema era *on line*. Só que a internet lá não funcionava com a agilidade necessária. A gente tinha 300 pessoas na mesma hora no sistema, e todo o dia o sistema travava por causa da internet. E a política da franqueadora era um controle *on line*. Mas para que a unidade funcionasse e atendesse o público, a gente teria que ajustar isso. Só que a decisão tem que ser muito ágil para não impactar no cliente final, impactar na marca. Essa agilidade precisa ser constante. (3)

(Trechos de entrevistas com consultores, 2015)

Dos cinco itens identificados na literatura como integrantes da boa governança de rede (transparência, equidade, prestação de contas, comunicação e padronização), quatro deles foram debatidos nas entrevistas: comunicação e padronização, citados anteriormente; e transparência e prestação de contas, que várias vezes foram entendidos como sinônimos pelos indivíduos. Nessa pauta de discussão, o termo transparência foi mais citado pelos sujeitos de pesquisa, como pode ser visto nos fragmentos de entrevistas abaixo.

Temos o fundo de investimento. Sempre é repassado aos franqueados onde está saindo dinheiro, quanto está entrando. Temos políticas tão transparentes que, às vezes os franqueados dão palpites em muitas coisas que nem são da alçada deles.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

A rede envia os balanços aos franqueados e prestam contas com relação as despesas de nossa marca, fundo de marketing. Existe transparência, ninguém questiona isso, pois sentimos isso no dia a dia

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

Nos elementos de transparência e prestação de contas, os franqueadores disseram existir uma estrutura de governança bem organizada, composta, por exemplo, de conselhos regionais,

conselho nacional, prestação de contas aos franqueados. A maior parte dos franqueados compartilham essa opinião. Pela ótica dos especialistas, esse assunto foi citado muito rapidamente por alguns indivíduos, que acreditam serem práticas importantes, mas que em geral começam a ser entendidas como regra do setor. Nessas atividades encontram-se: demonstração do que está sendo feito com o recurso advindo do fundo de propaganda, prestação de conta de alguns projetos que estão sendo implementados, conselho de franqueados, dentre outros.

Como exemplo, o conselho de franqueados, citado por Provan e Kenis (2008) como uma forma simples da governança, fez pauta de algumas entrevistas. Tido como governança participativa e adotada por redes de franquia geralmente mais maduras, como da quinta geração, o conselho foi citado como uma das práticas consoante com os princípios de gestão e governança. Independente do papel exercido pelo conselho, consultivo ou deliberativo, houve consenso que constitui um dos locais apropriados para discussão de diretrizes, projetos, problemas da rede, conflitos.

Outra dimensão da governança de redes é a equidade, que aborda o tratamento justo das partes interessadas. Esse aspecto, entretanto, já foi descrito na categoria relacionamento franqueador-franqueado. Isso porque os entrevistados relacionaram o tratamento igualitário à satisfação e ao clima de confiança gerado no relacionamento entre os franqueados e franqueadora.

Os aspectos discutidos até aqui, corroboram com os estudos de Toledo e Proença, (2005) sobre governança e gestão, mas focaram em atividades desenvolvidas pela iniciativa da franqueadora. Mudando o foco de discussão para a gestão local, ou seja, práticas de administração no contexto da unidade, os franqueados também deram bastante importância ao quesito gestão e acompanhamento. Muitos deles citaram casos de sucesso e insucesso de unidades relacionados à sua gestão. A maioria também compartilha a visão dos franqueadores de que é indispensável o acompanhamento dos indicadores de resultado

Eu acho que toda gestão está baseada principalmente em números. Então a franqueadora e você, como franqueado, têm que ter esse foco. Você tem que medir sua taxa de conversão, você tem que medir seu fluxo, para você saber onde você tem que atacar.

Então, se não tiver um gerenciamento, uma gestão eficiente, a rede e você vão atacar problemas que não necessariamente sejam causa do baixo desempenho. A unidade também tem que ter uma gestão financeira e uma gestão de estoque eficientes. Isso é fundamental no varejo. (1)

A gestão é mais importante que o próprio produto. Às vezes, mesmo em pontos piores que outras unidades, a gestão consegue fazer diferença no desempenho. Acho que a administração é tudo. Posso citar casos de fracasso de várias unidades de franquia no setor de alimentação porque faltou governança e administração de custos. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Uma questão que se levanta aqui é que o perfil dos franqueados entrevistados é composto de pessoas com no mínimo curso superior e muitos deles possuem cursos e experiência com gestão de negócios. Seria interessante pesquisar num universo mais amplo e com perfis distintos de franqueados, se profissionalização, gestão e indicadores continuariam sendo termos e temas tão relevantes para essa outra parcela de franqueados. Alguns entrevistados, apesar da importância atribuída ao elemento gestão, acreditam que boa parte dos franqueados não a praticam no dia a dia. Foram relatadas experiências de visitas a outras unidades e reuniões de franqueados, onde os franqueados entrevistados disseram ser facilmente perceptível as unidades que são administradas profissionalmente e quais apresentavam carência em práticas mais profissionais de administração.

Pelo lado do franqueado, uma boa parte do pessoal que compra franquia não tem a mínima ideia do que é giro de estoque, curva ABC, ticket médio. Para mim, como engenheiro e da área de qualidade, se eu não tiver controle eu não sou nada. Então o que me guia são esses indicadores. Fazer a gestão efetiva. (1)

Além do software da rede, há relatórios mensais obrigatórios, como indicadores de número de alunos ativos, retenção etc. O franqueador fala muito que esses indicadores são necessários para saber quais são os problemas, propor ações. Eu concordo com ele. Mas tem muita gente que tem desconfiança, que acha que o franqueador vai fazer alguma coisa com esses dados. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Para além desse discurso, cabe mencionar que o desafio mais citado pelos franqueados com relação à gestão foi a constituição e manutenção de uma boa equipe de trabalho. Os termos pessoas, gente, equipe, foram os três mais recorrentes nos discursos dos entrevistados. Em quase todas as experiências descritas, os franqueados relacionaram esses termos ao desempenho da unidade, na maior parte não financeiro, mas sim referentes a ganhos alcançados de imagem e de bom atendimento.

Conseguir pessoas comprometidas e maduras é muito difícil. A gente investe bastante na equipe, mas depois de um mês, você já não tem a pessoa. Isso é o que deixa a gente de “cabelo em pé”. Ponto você acha, fluxo de pessoas você consegue, material de marketing também acha, produto bom também. É fácil. Agora, gente é um desafio. E nesse setor, varejo, é ainda mais complicado. (1)

O resultado da formação da equipe melhora o atendimento e, no longo prazo, melhora o financeiro. Um acompanhamento contínuo do franqueado também melhora a gestão e as ações para não deixar cair o faturamento. Indicadores que eu acompanhava mensalmente, eu passei a acompanhar com maior frequência. O resultado é global. Você percebe uma melhoria no processo de qualidade. Hoje eu tenho minha unidade na mão. Eu tenho dados para trabalhar. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Sendo assim, franqueadores e franqueados, ao falarem de governança e gestão no contexto da rede e das unidades citaram vários exemplos em que o conhecimento e a implementação de práticas de gestão fizeram diferença nos resultados. Esses pontos de discussão apresentaram muita relação com o perfil do franqueado, já que, na opinião dos sujeitos de pesquisa, a gestão do negócio está ligada ao perfil de quem o conduz, à formação, à experiência e às atitudes dos franqueados.

Sem dúvida dá para ver relação direta entre conhecimento em gestão e desempenho. Um exemplo: a pessoa que procura fazer as coisas de uma maneira melhor, dedica mais tempo para encontrar o ponto, estuda bastante o ponto, o negócio, os clientes. Eu contei as pessoas que passavam na rua, almocei em todos os restaurantes da rua para ver *ticket* médio. Ou seja, o cara que tem esse perfil de ir a fundo é o mesmo que desenvolve as coisas direito. Tem muito a ver de novo com o perfil da pessoa.

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

Sob as perspectivas de franqueadores e franqueados, portanto, é positiva a contribuição da governança e gestão para a variação no crescimento das redes de franquia, o que corrobora com Bitti (2012). Segundo esses sujeitos de pesquisa, a proposição teórica 02 pôde ser corroborada: *A natureza de governança e gestão, adotada pela franqueadora, impacta positiva e diretamente a sustentabilidade e o crescimento da rede.*

Sob a percepção dos especialistas, apenas um incidente crítico foi elencado quando se abordou o tema governança e gestão: controle e garantia de replicação do modelo de negócio.

Esse foi o único incidente que pôde ser construído a partir das falas dos sujeitos de pesquisa e que possui relação com os conceitos abordados na literatura sobre governança e gestão.

Como impactos desse acompanhamento e gestão por parte da firma franqueadora, os especialistas apontaram: 1) efeito negativo de baixa eficiência e baixa lucratividade, quando práticas de acompanhamento e controle não são implementadas. Embora os especialistas considerem esse efeito e a categoria governança e gestão muito importantes numa rede de franquia, foi possível perceber que deram menor peso a esse aspecto como influenciador de crescimento. A maior parte dos entrevistados considera governança e gestão como um aspecto intrínseco à rede, ou seja, como regra geral necessária às redes de franquia, e não como um fator determinante e diferencial para o crescimento.

Eu vejo a governança como mais um composto para manutenção do franqueado. Redes de 20, 30 anos, são fruto disso. Elas não chegariam aí se não tivesse governança. Levam mais a sobrevivência, a perenidade, mas não a crescimento.

(Trechos de entrevistas com pesquisador, 2015)

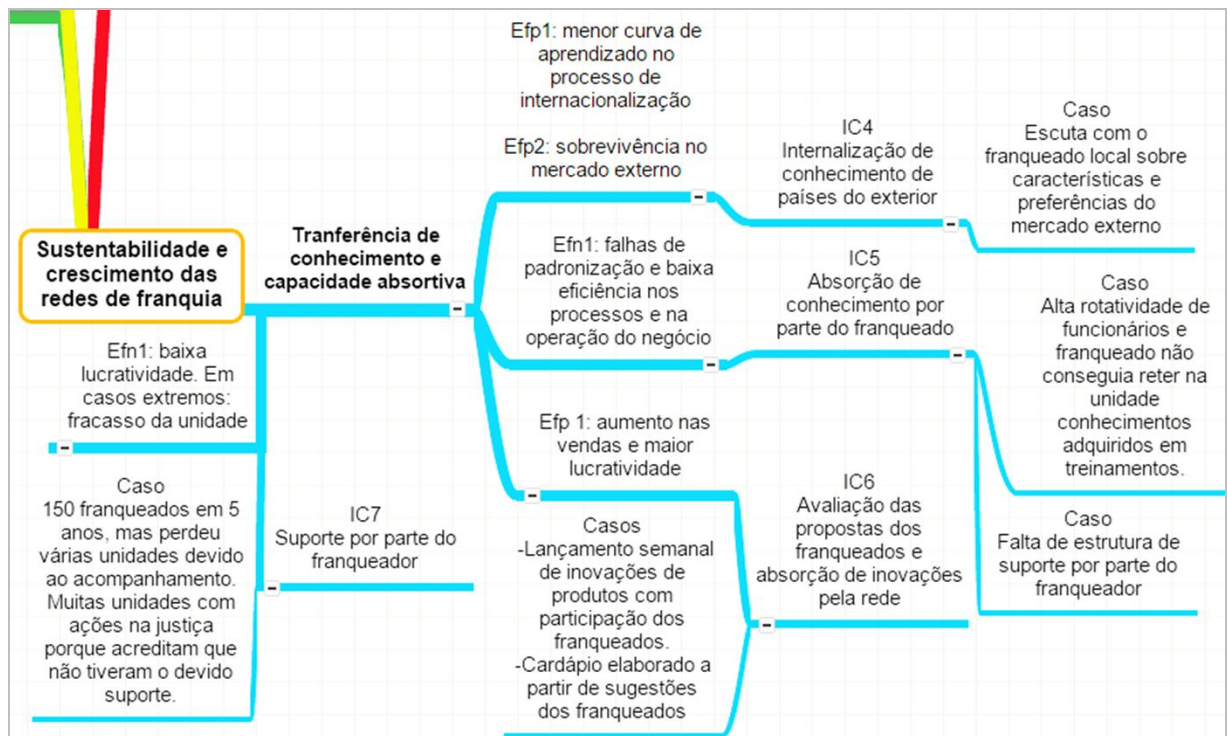
A proposição teórica 02 deste estudo - *A natureza de governança e gestão, adotada pela franqueadora, impacta positiva e diretamente a sustentabilidade e o crescimento da rede* – foi, portanto, apenas em parte corroborada sob a visão dos especialistas, porque embora as práticas de acompanhamento e controle tenham sido bastante citadas pelos sujeitos de pesquisa, nos casos relatados, não foram feitas correlações diretas entre governança e gestão e crescimento das redes de franquia. Ressalta-se que esse resultado difere dos achados da pesquisa com franqueadores e franqueados, que confirmaram empiricamente a proposição 02 do trabalho.

#### *6.4.7 Transferência de conhecimento e capacidade absorativa*

Por fim, a quinta categoria investigada, **transferência de conhecimento e capacidade absorativa**, foi classificada pelos especialistas em quinto lugar dentre os cinco fatores críticos para sustentabilidade e crescimento. Para esses indivíduos a transferência de conhecimento pode ser considerada mais impactante para a sobrevivência do que para o crescimento das

redes de franquia, já que transferência de conhecimento relacionada a processos e produtos foi vista como “regra do jogo” para o sistema de franchising. Para os franqueadores e franqueados, transferência de conhecimento e capacidade absorptiva figuram em quarto lugar como item de sobrevivência e crescimento.

Os especialistas ressaltaram a importância desse fator para o modelo de negócio, o entendendo como uma capacidade básica que a rede deve possuir. Foi possível elencar 04 incidentes críticos para essa categoria, a partir dos casos relatados.



**FIGURA 21- Incidentes críticos relacionados à transferência de conhecimento e capacidade absorptiva**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Três questões básicas perpassaram a discussão dessa categoria e deram origem aos quatro incidentes críticos, que também foram discutidos pelos grupos dos franqueadores e franqueados. Perceberam-se nos discursos três pilares de argumentação: 1) Transferência de conhecimento da franqueadora para o franqueado, relacionada aos treinamentos e suporte (IC7); 2) absorção e aplicação do conhecimento por parte da unidade franqueada e sua equipe (IC 5); 3) capacidade da franqueadora de absorver conhecimentos locais seja nacional ou internacionalmente (IC 4 e IC 6).

O primeiro pilar, transferência de conhecimento por parte da franqueadora, refere-se à estratégia de replicação, base do sistema de franchising, que possui como elemento central a padronização e reprodução de processos nas diversas unidades da rede. Dosi, Nelson e Winter (2000) estudaram a replicação que tem por princípio uma organização central (franqueadora) que desenvolve o conhecimento relacionado à criação e à seleção dos elementos a replicar e também determina quais as formas necessárias e apropriadas para transferir esse conhecimento às outras organizações.

Na pesquisa de campo, essa transferência de conhecimento foi prioritariamente discutida abordando práticas de treinamentos, suporte técnico e consultoria de campo oferecidos pelas franqueadoras. De acordo com os pesquisados, o sistema de franquias está apoiado nessa transferência de *know how*, já que o franqueado compra *expertise*, conhecimento do produto e do negócio. Portanto, embora possam ser vistas deficiências em várias redes com relação a esse processo de transferência de conhecimento, os indivíduos ressaltaram que ele é esperado em 100% dos casos por parte dos franqueados e 100% das franqueadoras também tem consciência que terão que desenvolver práticas nesse sentido.

Agora falando de treinamento, transmissão de *know how*, acho que eles (franqueadores) se preocupam bastante. Enxergam o franqueado como um cara que precisa ir bem, por isso muitas redes fazem isso de uma boa forma. (1)

As franquias que estão no *jogo* há muito tempo, você vê que elas já conseguiram montar manuais, criar procedimentos, o básico de transferência de conhecimento. As que estão internacionalizando, também já estão com isso pronto. Porque sem isso, sem processos, não tem muito jeito. Padronização e comunicação são essenciais. (2)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

Tendo em vista o cenário atual, o primeiro fator é “gente”. Gente boa, ter um franqueado bom. O segundo é qualificação dessas pessoas. Uma vez que você tem as pessoas certas, no lugar certo, é necessário qualificá-las e cada vez mais extrair o potencial dessas pessoas, seja na operação do franqueado, seja na operação do franqueador.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Pela percepção dos franqueadores, esses consideram que suas respectivas redes têm o processo de transferência de conhecimento bem estruturado e suficiente para atender os atores. As práticas mais comumente citadas foram as mesmas descritas pelos especialistas: treinamentos iniciais, consultorias de campo e convenções regionais e nacionais. Os efeitos dessas ações são em parte mensuráveis, embora admitam que grande parte dos resultados é

intangível. Em outras palavras, apesar de explicitarem que conseguem ver progressos na rede à medida que o conhecimento é transmitido e absorvido por todos, em geral apresentaram dificuldade de relacionar as atividades de aprendizagem a indicadores quantitativos de resultado.

Há também treinamentos contínuos. Isso mudou o resultado das unidades. Não posso afirmar que é o único fator, mas as unidades com melhor desempenho possuem indicadores de alta participação nesses cursos.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Outra prática citada por duas redes foi a criação de um programa de excelência. Embora o programa tenha objetivos diversos, como controlar e alinhar metas com os franqueados, os dois entrevistados citaram o programa também como uma forma de difundir padrões, processos e conhecimento para a rede. Para esses indivíduos, o programa, ao deixar mais explícitas as práticas recomendadas, explicando o como fazer e ainda fornecendo modelos, assume também um papel de transmissão de conhecimento de boas práticas para cada unidade. E de acordo com os franqueadores isso se reflete em resultados de melhoria de processos e atendimento, melhoria da gestão da unidade e, por fim em resultados financeiros.

Então fizemos um filtro e depois detalhamos passo a passo cada atividade que seria indicada para ser utilizada para toda a rede. Processo descrito, com formulários, periodicidade etc. A cada ano o programa roda e depois recebe as sugestões para o programa do ano seguinte. Adotamos em média 50% das sugestões. De um ano para o outro melhoramos em média 10% a 15% na rentabilidade. Lógico que existem outros fatores, mas esse é uma aposta pesada da companhia para melhoria de desempenho.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

É importante destacar que o programa de excelência foi incluído, nesta pesquisa, em duas categorias, transferência de conhecimento e governança e gestão. Isso porque a franqueadora espera que, com o programa, a gestão das unidades fique mais profissional, com uma uniformidade que vá além da padronização de produtos e processos da atividade fim, e atinja também uma difusão de práticas de gestão e de acompanhamento por toda a rede. Portanto, essa relação de causa e efeito entre programas de excelência e desempenho, citada no trecho de entrevista acima, refere-se, em grande parte ao desempenho esperado a partir de melhorias no campo da gestão da unidade.

Segundo os consultores, tem crescido nos últimos anos a implementação de tais programas nas redes de franquia e alguns afirmam que o programa faz mais diferença nos resultados de unidades que estão menos estruturadas. Isso porque as definições, planejamento de campanhas, treinamentos e formulários recomendados, acabam auxiliando o gestor dessas unidades a implementar uma rotina de gestão, que talvez, ele não exerceria de forma autônoma. Apenas dois dos franqueados entrevistados faziam parte de programas de excelência e, apesar de não darem muito peso a esse item durante as entrevistas, mencionaram o programa como boas práticas de gestão que estão desenvolvendo, como treinamentos e pesquisas periódicas com concorrentes e com clientes.

Ainda com relação ao incidente crítico 7 – treinamento e suporte por parte do franqueador -, outro ponto discutido pelos franqueadores foi a dificuldade de fazer com o que os conteúdos dos treinamentos fornecidos pelos franqueadores sejam multiplicados dentro das unidades. Os sujeitos de pesquisa descreveram alguns casos de franqueados com uma postura muito passiva em relação a esse aspecto, julgando que o papel de repassar conhecimento caberia apenas ao franqueador. Pareceu ser vontade dos franqueadores trazer uma mudança para essa percepção. A exigência da figura do franqueado nos treinamentos e o processo de conscientização da importância desse franqueado como multiplicador, estão como ações atualmente desenvolvidas, ou a serem implementadas pelas redes, como forma de minimizar a frequência de requisições de treinamentos similares para a mesma unidade.

Após a aplicação dos treinamentos vemos a mudança na hora. Parece que depois de consultoria ou treinamento, o pessoal fica borbulhando as ideias. E no dia seguinte já tem aumento nas vendas, começam a ligar para a franqueadora buscando informação. O único problema é que existem os franqueados que assimilam de fato e os casos em que isso se dissipa. O pessoal fica animado, mas depois o rendimento cai de novo. Parece que você tem que ficar motivando sempre, mas não é isso que a gente quer. O franqueado tem que ser o multiplicador, que pega a informação com a gente e repassa para a equipe dele. Não queremos ficar dando treinamentos e mais treinamentos de assuntos semelhantes. Queremos que ele volte para lá e faça a diferença.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Nesse sentido, casos de sucesso e insucesso na implementação de práticas de treinamento e suporte foram citados pelos pesquisados, e os consultores relataram ainda algumas experiências, inclusive de fechamento de unidades a partir da falha desse processo. Os

franqueados, como esperado foi o grupo que mais apontou problemas com relação aos treinamentos e suporte por parte da franqueadora.

Os aspectos levantados pelos franqueados podem ser divididos em dois pontos principais: a falta de suporte ou suporte abaixo da expectativa do franqueado; e falta de suporte nas atividades de gestão. O primeiro ponto refere-se à percepção de alguns franqueados de que o contato e a estrutura de suporte oferecido pela rede são insuficientes para conseguir atender e acompanhar as unidades de franquia. Como em outros trechos dos discursos, alguns indivíduos entendem que o foco da franqueadora está voltado para expansão e aumento do número de unidades, e que, portanto, não investem recursos e esforços proporcionalmente para manter um formato que consiga dar suporte ao número crescente de franqueados.

O grande problema é que o interesse da franquia é sempre atrair mais franqueados. Ela não está preocupada em manter quem ela já tem em carteira. Porque quem ela já tem, já quer ficar com ela. Primeiro porque a pessoa investiu o dinheiro dela e vai querer fazer o negócio dar certo. Se o franqueador não dá suporte, o franqueado vai ter que buscar e aprender. Com esse aí o franqueador não vai mais se preocupar. Ele vai se preocupar com novos. Ser atrativo para os novos.

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

Um dos principais alvos de crítica por parte dos franqueados foi a área de consultoria de campo da rede. Nenhum dos franqueados demonstrou atribuir muita importância a esse suporte prestado pelos consultores de campo, tanto que esse fator não foi citado de forma espontânea em nenhuma das entrevistas com franqueados. Isso contrasta com a visão dos franqueadores que ressaltaram o consultor de campo como um recurso importante no suporte à rede.

A consultoria foi uma forma citada por todos os franqueadores para a transferência de *know how*, e todas as redes, unidades de análise deste trabalho, possuíam essa área dentro de seu organograma. Pela ótica dos franqueadores, esses acreditam que a consultoria de campo consegue e é capaz de dar suporte ao franqueado. Os franqueadores argumentam que a área de consultoria de campo não está em atividade apenas quando realiza uma visita física a unidade, o que ocorre, nas redes pesquisadas, uma ou duas vezes no ano, com quatro objetivos: supervisão da unidade em relação ao padrão da marca, demonstrar *status* atual do desempenho da unidade, transmitir conhecimento e elaborar um plano de ação para

proporcionar melhorias na unidade. O papel enxergado para a área, portanto, contempla a visita, mas vai além dela, pois o consultor de campo possui orientações e metas para acompanhar essas unidades, via indicadores pré-determinados, e via contatos à distância para verificar o andamento do plano de ação definido nas visitas.

Há divergência, entretanto, da percepção dos franqueados, que consideram a equipe de campo bem preparada para as atividades de supervisão, como verificação de padrão de layout, ambiente, disposição de produtos, dentre outros aspectos. Entretanto, não reconhecem os consultores como profissionais preparados para uma análise mais profunda de cada unidade, principalmente relacionados à gestão e à equipe. Como não percebem a efetividade desse processo de suporte para as unidades, também não atribuem a ele nenhum resultado visível no crescimento de sua unidade.

A consultoria de campo impacta na transferência de conhecimento e impacta também no relacionamento.

Mas a visita foca muito em *layout*, e não trata dos assuntos de gestão, e não tem muita proximidade com funcionários. Outra coisa é que uma visita desse consultor por ano parece ser brincadeira. Como alguém consegue entender e te ajudar vindo à sua unidade uma vez no ano?

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

Como segunda crítica dos franqueados, apareceu nos discursos, de forma recorrente, a falta de suporte com relação à gestão da unidade. Os sujeitos de pesquisa disseram que o treinamento técnico existe e em geral ajuda a melhorar a compreensão sobre os processos e produtos da rede de franquia. Essa fala foi ainda mais evidenciada quando os franqueados disseram não ter experiência anterior com o negócio da franquia. Nesse caso, é necessário aprender todas as especificidades dos produtos e do segmento de atuação. A polêmica, maior, entretanto, foi com relação à preparação para atividades-meio, como gestão financeira e gestão de estoques. Os franqueados interpretam que essa também faz parte da responsabilidade da franqueadora e praticamente todos consideram esse suporte ineficiente.

O suporte existe. E é técnico. Por exemplo, quando preciso mudar prato, aí vem o chef de cozinha de Brasília. Toda vez que temos pratos novos, treinamos os funcionários com suporte da franquia para manipular alimentos. Treinamentos de gestão, este não tive suporte da franquia. Como eu sou do ramo, sou eu quem faço o treinamento com meus funcionários. (1)

Uma falha absurda é a rede não treinar o franqueado para ser o franqueado. Nenhuma das três franquias que tive conseguiu fazer isso. (2)

...(nosso treinamento como gestores) está sendo o mais desafiador, pelo menos para a gente. Porque a franquia também está se estruturando. Essa parte de treinamento, ainda está bem aquém. A gente como franqueado sabe disso e eles também sabem disso. (3)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Por fim, ainda com relação ao incidente crítico de treinamento e suporte, cabe acrescentar que discussões específicas com relação ao contexto das microfranquias, também existiram. Um dos pesquisadores aponta como um problema, quase generalizado nesse segmento, que os franqueadores não estão conseguindo manter uma estrutura para prestar suporte à rede de franqueados. Nesse caso, segundo opinião do pesquisador, muitas das microfranquias estão com a atenção voltada para a venda de novas unidades e o que ocorre após a montagem da unidade é que não há mais contato e suporte por parte da franqueadora. Como consequência, nota-se que o franqueado incorre em diversos erros, relativos a atendimento, processo, dentre outros, quando não estão fechando após pouco tempo em atividade.

Casos de insucesso você vê muito nas microfranquias. Já conversei com alguns franqueados e você vê que é um problema geral. O franqueado é mal escolhido e tem conhecimento de gestão muito baixo. Há má gestão e pouco dinheiro. Então é difícil oferecer suporte. O franqueador achou que pudesse atender um mercado de classe C, mas não está enxergando como rede. Existe um monte de unidades fechando e a franqueadora preocupada em vender mais. Franqueadores estão deixando as unidades quebrarem numa visão de curto prazo. (1)

Depois que você comprou e montou a loja, não acontece mais nada na rede. O franqueado fica lá. Isso vale para transferência de conhecimento, mas também para monitoramento, controle da rede. Você joga tudo para a mão do franqueado. Como ele não tem suporte, ele vai sim incorrer em muitos erros: atendimento, falta de preparo para clientes. O franqueador como muitas vezes também não conhece o processo, também não consegue responder e continua no modelo que vem praticando. (2)

(Trechos de entrevista com pesquisador, 2015)

O preocupante nas falas desse pesquisador é que, caso as falhas em transferência de conhecimento e suporte sejam realmente frequentes na maioria das microfranquias, acarretando erros e encerramento das atividades, pode-se estar diante de um fator preocupante em termos sociais. Em geral as origens do investimento desses franqueados vêm de rescisões trabalhistas, fundo de garantia e economias ao longo do tempo de um indivíduo ou família

(SEBRAE, 2013). Ainda segundo o SEBRAE (2013), 47% do empreendedor brasileiro que sonha em ter o próprio negócio ganha até 3 salários mínimos, e 48% entre 3 e 6 salários. Presume-se que é uma parcela desse segmento que investe no setor de microfranquias, a julgar pelo baixo valor necessário para investimento, apesar de não se ter uma estatística específica para esse perfil. Isso implica dizer que o perfil das pessoas que compram uma microfranquia muitas vezes é de indivíduos que empreendem por necessidade, mais que por oportunidade. O fracasso de unidades franqueadas nesse contexto, portanto, caracteriza em certa medida uma preocupação social, porque há uma fatia da população investindo todo o seu recurso numa aposta de um negócio de sucesso e não obtendo o retorno, e nem a renda esperada, muitas vezes necessária para manutenção do custo de vida.

Paralela à essa preocupação, várias redes desse segmento vêm comemorando bons resultados. Segundo dados da ABF (2015), enquanto o setor de franquias apresentou crescimento de 7,7% em faturamento em 2014, o setor de microfranquias apresentou índice de 14,7%, sendo o segmento que apresentou maior evolução nos últimos três anos. Com um investimento atual máximo de R\$ 80 mil, o fato é que as microfranquias continuam sendo uma opção para muitas pessoas que não possuem muitos recursos para investir num negócio.

Como consequência do primeiro incidente crítico elencado pelos entrevistados - transferência de conhecimento e suporte do franqueador -, foi identificado pelos especialistas uma possibilidade de um efeito negativo de redução na lucratividade e, em casos extremos, o fracasso de unidades, caso haja um processo mal estruturado de transferência de conhecimento. Essas consequências, muitas vezes não ocorrem de forma direta e com alto impacto, segundo os franqueados, porque os mesmos compensam falhas nesse processo a partir de iniciativas próprias de busca de auxílio de treinamentos externos ou trocas com outras unidades de franquia da rede. Essa é a hipótese de por que, mesmo apresentando efeitos negativos, a categoria transferência de conhecimento foi elencada como um dos últimos fatores chave de crescimento e sustentabilidade no *ranking* desta pesquisa.

Após a discussão sobre o papel do franqueador como disseminador do conhecimento para toda a rede, apresenta-se como outro incidente crítico a capacidade dos franqueados em absorver e implementar esses conhecimentos na operação de sua unidade. O incidente crítico

05, construído a partir dos discursos dos especialistas e demonstrado na FIG. 21, aborda essa questão: absorção de conhecimento por parte do franqueado.

É importante lembrar que o processo de transferência de conhecimento só ocorre caso haja capacidade de absorção pelo receptor. As fases de transmissão, recepção e absorção do conteúdo compõe esse processo, conforme Grant (1996). De acordo com Morgado (2013), a absorção de conhecimento por uma firma necessita de uma estrutura de comunicação e de processos internos que garantam o fluxo de informações e conseqüentemente o aprimoramento da sua gestão. Um dos principais obstáculos, apontados pelo autor, são as diferenças e a distância cognitiva entre as partes (franqueador e franqueado). Ou seja, quanto maior o desacordo entre elas, maiores serão as dificuldades para a aquisição e o uso dos conhecimentos adquiridos.

De acordo com as entrevistas, foi possível identificar algumas dificuldades frequentes nas redes de franquia que impactam nesse processo de absorção do conhecimento. O primeiro deles refere-se ao distanciamento do franqueado da gestão e operação da unidade. Esse item foi tratado quando se abordou perfil do franqueado, mas também impacta diretamente na absorção de conhecimento. Experiências com unidades que apresentaram grande crescimento demonstraram que a presença do franqueado nos treinamentos e durante as consultorias de campo fazem com que esse franqueado seja um multiplicador de conhecimento e de exemplos para sua equipe.

O segundo aspecto diz respeito a estratégia da rede para administrar questões de rotatividade de equipe nas unidades. Algumas redes têm esse fator como mais impactante devido a própria natureza da atividade e perfil dos funcionários. O setor de alimentação pode ser um exemplo. Geralmente apresenta grande rotatividade na equipe operacional e fazer com que o conhecimento dos processos se retenha na equipe, ao longo do tempo, é um desafio para esse tipo de franquia, segundo os entrevistados. A proximidade do franqueado, o aperfeiçoamento em processos e a implementação de ferramentas de educação à distância têm sido práticas comuns das franqueadoras para tentar minimizar esses impactos de rotatividade. Outro caso citado é a criação de um serviço de atendimento ao franqueado (SAF), funcionando como um atendimento de suporte técnico, via telefônica ou web, para que as dúvidas ou algumas questões técnicas sejam resolvidas mais rapidamente pela equipe da franqueadora.

Por fim, o terceiro aspecto diz respeito a estratégia da franqueadora, tanto para demonstrar a importância e utilidade dos conhecimentos que precisam ser internalizados, quanto para escolher a forma adequada para transmissão desse conhecimento. Representações regionais, utilização de unidades piloto e identificação de *clusters* de perfis dos franqueados foram as práticas de franqueadoras, citadas pelos especialistas.

Os franqueadores pensam assim- me deixa ensinar o que eu sei. Agora se ele (franqueado) vai ou não absorver os treinamentos que foram dados, isso está relacionado ao perfil do franqueado. O franqueador precisa saber como cada franqueado aprende e essa variação de como vai ensinar.

(Trecho de entrevista com pesquisador, 2015)

Um planejamento sobre o formato, os canais, a quantidade e conteúdo das capacitações, portanto, mostra-se como uma boa prática adotada por algumas redes. Em uma das entrevistadas, o franqueador narra uma mudança realizada no treinamento inicial, onde se percebeu que o conteúdo repassado ao franqueado em duas ou três semanas era inadequado, assim como o período em que era ministrado o treinamento, pouco antes da abertura da unidade.

Em alguns casos os franqueados não conseguem absorver toda a quantidade de conteúdo que é repassada a ele. No passado tínhamos uma clássica rotina de treinamento – TIF – treinamento inicial do franqueado. Em duas semanas era passado um treinamento pesado. Normalmente 2 ou 3 semanas antes do início da operação. Não deu certo. O franqueado estava preocupado com a reforma da unidade, com a pintura etc. Então atualmente o treinamento do novo franqueado é dado 2 meses antes da abertura. A segunda mudança foi entender que não adianta tentar jogar todo o conhecimento de uma vez só. Diminuímos o treinamento inicial e criamos uma universidade corporativa (à distância). Isso sim mudou bem o resultado das novas unidades, principalmente nos 3 e 4 meses iniciais de operação.

(Trecho de entrevista com franqueador, 2015)

Além das iniciativas para adequar a transferência de conhecimento a um melhor formato que facilite a absorção pelas unidades franqueadas, também têm surgido algumas atividades para incentivar a troca de conhecimentos dentro da rede. Franqueadores disseram que projetos que incentivam visitas e treinamento entre franqueados auxiliam na absorção de conhecimentos, principalmente dos conhecimentos que não são explícitos e que não estão descritos nos manuais ou processos da franqueadora. Morgado (2013) aborda essa forma de conhecimento, quando diz que o aprendizado de conhecimento tácito é de difícil transferência justamente

porque na maioria das vezes é de difícil codificação. Mas de acordo com o autor, esse conhecimento tácito pode ser um valioso recurso para vantagem competitiva, já que se torna de difícil imitação por outras redes. A questão é que esse processo ainda é pouco estruturado nas unidades de análise estudadas. Segundo os franqueadores e franqueados representam ações ainda incipientes e em fase de experimentação. Muitas vezes são frutos mais de ações independentes dos franqueados, que de um processo legitimado pela rede, conforme trecho de entrevista a seguir.

Depois de um tempo na rede você começa a conhecer quais são as unidades que operam bem. E eu falava com eles para fazerem um curso para ensinar as coisas boas que eles faziam para a gente aprender. Mas ainda era uma coisa que estava sendo discutida lá dentro. Eu ia muito nesses operadores e perguntava como fazia uma coisa, ou outra. A gente trocava entre nós, mas era uma iniciativa mais individual.

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

Como efeito negativo do incidente crítico “absorção de conhecimento por parte do franqueado”, podem ocorrer falhas de padronização e baixa eficiência nos processos e na operação do negócio. Dessa forma, notou-se que o empenho e a diversidade de canais e treinamentos criados pelo franqueador, não significa imediatamente a mesma qualidade no processo de absorção desse conhecimento e sua multiplicação pela equipe das unidades. Algumas redes perceberam isso e passaram a implementar ações para aumentar a taxa de absorção das franqueadas, com a expectativa de que o impacto seja revertido em melhoria de processos e padrão nas suas unidades.

Os outros dois incidentes críticos levantados na categoria, IC 04 (Internalização de conhecimento do exterior) e IC 06 (Avaliação das propostas dos franqueados e absorção de inovações pela rede), abordam a absorção de conhecimento por toda a rede. Dizem respeito a avaliação e incorporação de conhecimentos ou inovações a partir do que emerge das unidades franqueadas, seja nacional ou internacionalmente. Os sujeitos de pesquisa admitem que esse ponto poderia levar a uma diferenciação e a um crescimento das redes de franquia, entretanto, apresentam consenso de que a inovação por parte de empreendedores local não é incentivada e não faz muito sentido para todas as redes. A depender do segmento, maturidade e estilo de gestão, as sugestões dos franqueados são, em maior ou menor grau, incentivadas e aceitas.

O caso da empresa “Ômega” é um caso bem característico disso. Eles têm lançamento de inovações, de produto, quase semanal e eles conseguiram uma coisa bacana que é o próprio franqueado participar dessa inovação. Os franqueados gostam muito porque não recebem de cima para baixo. (1)

A empresa “Alfa” é um grande caso. Estimula a participação do franqueado. Eles fazem alteração de cardápio a partir da sugestão do franqueado. Eles têm um mecanismo para verificar se um cardápio faz sentido para outras unidades também. Eles tinham 30% dos pratos sugeridos pelos franqueados. Estão abertos para customização. No outro extremo, a rede MMH: eles não têm o menor interesse em inovar. (2)

É muito visível e mais fácil falar disso (capacidade de absorção de conhecimento local pela franqueadora) quando a gente fala de internacionalização. Porque o franqueador dá mais valor ao conhecimento, procedimentos que estão sendo adotados no exterior, para internalizar e absorver no processo deles. No Brasil eu vejo isso como mais difícil. Por exemplo, geralmente os franqueadores estão nos grandes centros e aí ele tem um pouco de resistência assim: o que eu vou aprender com alguém lá do Acre?(3)

(Trechos de entrevistas com especialistas, 2015)

Os trechos trazidos para o trabalho ilustram casos relatados pelos especialistas de redes que incentivam e possuem um processo capaz de administrar a seleção e implementação de sugestões de franqueados. Alguns outros casos, no entanto, foram relatados na perspectiva inversa, pois se trata de redes que não estão tão abertas ou tão estruturadas para coletar e interpretar sugestões de produtos ou processos.

Na visão dos franqueadores e franqueados há espaço nas redes para novas ideias de franqueados que podem ser implementadas em toda a rede, embora haja discussão sobre o tempo de resposta para as mudanças sugeridas. Pelos franqueadores, os conselhos regionais e nacionais possuem um papel importante nesse processo, porque entendem que dar voz aos franqueados, no que diz respeito a sugestões de implementação de atividades ou de mudanças em processos, é uma das atribuições principais dos conselhos.

Para repassar nosso conhecimento para franqueador, eles têm abertura. A gente manda pesquisa de mercado, dos nossos concorrentes e a gente sugere. Eles sempre agradecem e vão atrás aprofundando. Numa das situações, o pessoal da franqueadora veio, estudou e adaptou o produto. Mas essa questão de entender as demandas e especificidade de cada loja vai mais do franqueado para franqueador e não do fluxo contrário, porque eles não têm isso estruturado.

(Trecho de entrevista com franqueado, 2015)

Quase sempre os franqueados sugerem algumas coisas para a franqueadora. A gente tem um conselho de franqueados que se reúne de três em três meses e os próprios franqueados é que elegem o representante do “pelotão”. São seis representantes regionais e são franqueados que passam confiança para os outros. São sempre pessoas de sucesso que estão vindo aqui. A gente pede para os franqueados enviarem demandas para eles. Questões de melhorias e ideias, para que depois os conselheiros filtrem isso para trazer para essa reunião para a gente discutir. Eu diria que nossas melhorias, quase sempre são vindas deles. Eles estão no campo e eles que conhecem. (1)

Uma grande mudança agora é que a rede está procurando entender o que leva um franqueado a ter sucesso e copiar. E não o contrário, dar todas as diretrizes. É uma *learning organization* – organização que aprende. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueadores, 2015)

Como pôde ser visto, um dos franqueadores entrevistados diz ter começado a utilizar conceitos da organização que aprende, e para isso têm estimulando a experimentação e a troca de experiência entre as firmas. Segundo Senge (1990) a organização que aprende visa o aprendizado por meio da correção e do erro, da flexibilidade e da utilização da capacidade criativa dos indivíduos, compartilhando os *insights*, experiências e informações individuais, tornando-as coletivas. Essa foi uma perspectiva diferenciada encontrada nos discursos, mas assim como outras práticas citadas pelos entrevistados, pareceu ainda incipiente, com poucos relatos de estruturação e ainda com um processo não sedimentado e difundido por toda a rede.

A discussão sobre absorção de inovações pela rede também pôde ser relacionada, nesta pesquisa, à categoria inteligência competitiva. Isso porque a inteligência competitiva não se preocupa apenas em monitorar o mercado externo. Os sistemas internos à rede, as formas de comunicação, como os conselhos, dentre outros, podem dar origem a novos conhecimentos e inovações e também faz parte do conceito de inteligência competitiva. A partir do exposto pelos entrevistados, puderam-se perceber tipos diferentes de inovações citadas pelos indivíduos e optou-se aqui por dividi-las de acordo com os conceitos de inovações incrementais e radicais. As primeiras tratam da inclusão de algo novo ou melhorado sensivelmente, mas que não altera as características básicas originais do negócio (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). Essas inovações e seus impactos são importantes para a rede de franquia, pois objetivam a melhoria contínua, soluções de problemas e são comuns suas discussões em conselhos e através de sugestão de franqueados, por exemplo. Esse tipo de inovação foi encarado pelos especialistas como necessários, mas que não garantem crescimento e diferenciação à rede.

As inovações radicais, entretanto, são baseadas em uma novidade, seja tecnológica ou mercadológica, que leva à criação de um novo mercado, podendo, ou não, acarretar a descontinuidade do mercado existente (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). Essa sim é percebida pelos entrevistados como algo que pode trazer vantagem competitiva e crescimento da rede, mas novamente está mais relacionada a categoria inteligência competitiva e ao incidente crítico (IC 03): visão de futuro.

Sendo assim, a capacidade da rede em analisar e absorver inovações trazidas pelos franqueados pode gerar como efeito para as franquias um aumento de vendas e maior lucratividade, caso as modificações implementadas ocasionem maior adaptação às demandas de mercado. No exterior, isso pode ser determinante para a sobrevivência, pois muitas vezes as sugestões dos franqueados podem ter efeito importante para atendimento de necessidades diferentes de outros públicos. Além disso, a capacidade da rede em aprender com o franqueado pode diminuir a curva de aprendizado no mercado local ou no processo de internacionalização.

Como consideração final sobre a categoria transferência de conhecimento e capacidade absorptiva, cabe dizer que, mesmo possuindo muita importância para as redes de franquias, os sujeitos de pesquisa não consideraram a transferência de conhecimento o fator determinante do crescimento das redes, como pode ser visto em alguns fragmentos das entrevistas.

Por parte da franqueadora, ela passava sim, alguns treinamentos, mas eu acho que a iniciativa pessoal é fundamental. Eu não me lembro de algo com relação a essa transferência de conhecimento e impacto direto no desempenho. (1)

Não se notou tanto impacto da transferência de conhecimento no aumento do número de alunos. Esse suporte é bom para você ver que não está sozinho, numa ilha. Mas só o suporte não garante o crescimento. A prática é do franqueado. É particular de cada um. (2)

(Trechos de entrevistas com franqueados, 2015)

Nos casos acima, os franqueados demonstram que, mesmo havendo problemas com o processo de transferência de conhecimento, isso pode ser compensado por iniciativas individuais dos franqueados.

Por parte dos especialistas e franqueadores, a transferência de conhecimento foi encarada como uma competência básica do sistema. Assim são chamadas por Hamel e Prahalad (1995) aquelas competências que contribuem para a sobrevivência da organização, que constituem uma condição para que uma firma qualquer possa nele sobreviver, mas que não são suficientes para gerar diferenciação. Tem-se como exceção as inovações radicais, que foram vistas como potenciais fontes de vantagem competitiva para a rede. Os especialistas, entretanto, conseguiram citar pouquíssimas experiências em que conseguiram verificar inovações radicais que emergiram nas unidades e foram absorvidas por toda a rede.

Sendo assim, a proposição teórica 03 deste trabalho - *O processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorviva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias* - foi apenas em parte corroborada pelos entrevistados, já que na percepção deles o fator impacta mais na sobrevivência que em crescimento das redes de franquia.

Para sintetizar os resultados discutidos nos tópicos 6.4.3 a 6.4.7, o QUADRO 12, apresenta os incidentes críticos e seus efeitos identificados a partir das entrevistas com consultores e pesquisadores.

	<b>Incidentes críticos</b>	<b>Efeitos</b>
<i><b>Inteligência competitiva</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilização de ferramentas de inteligência</li> <li>2. Adequação do modelo de negócio às necessidades de mercado</li> <li>3. Visão de futuro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de vendas</li> <li>2. Aumento do número de unidades - capilaridade</li> <li>3. Sobrevivência e crescimento no mercado externo</li> </ol>
<i><b>Relacionamento franqueador - franqueado</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicação na rede</li> <li>2. Satisfação do franqueado</li> </ol> <p>Confiança</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de vendas</li> <li>2. Boca-a-boca positivo: atratividade para potenciais franqueados</li> </ol>
<i><b>Perfil do franqueado</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envolvimento do franqueado com a operação</li> <li>2. Características pessoais e competências do franqueado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiência nos processos e na operação do negócio</li> <li>2. Melhor desempenho em indicadores de gestão, como lucratividade</li> </ol> <p>Negativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conflitos comportamentais e baixo desempenho</li> </ol>
<i><b>Governança e gestão</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controle e garantia de replicação do modelo de negócio</li> </ol>	<p>Negativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baixa eficiência e impacto na lucratividade</li> </ol>
<i><b>Transferência de conhecimento e capacidade absorptiva</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internalização de conhecimento de países do exterior</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menor curva de aprendizado no processo de internacionalização</li> <li>2. Sobrevivência no mercado externo</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Absorção de conhecimento por parte do franqueado</li> </ol>	<p>Negativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Falhas de padronização e baixa eficiência nos processos e na operação do negócio</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Avaliação das propostas dos franqueados e absorção de inovações pela rede.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Aumento nas vendas e maior lucratividade</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Suporte por parte do franqueador</li> </ol>	<p>Negativo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Baixa lucratividade. Em casos extremos: fracasso da unidade</li> </ol>

**QUADRO 12 - Síntese dos incidentes críticos**

Elaborado pelos autores.

O QUADRO 12 resume os doze incidentes críticos construídos a partir dos discursos dos especialistas e que deram base à estrutura de análise dos resultados desta pesquisa. Retomando o conceito de incidente, esse foi entendido como uma síntese das situações, particularmente relevantes, observadas e relatadas pelos sujeitos entrevistados (Flanagan, 1973). Suas conseqüências foram definidas como efeitos (positivos ou negativos) que constituem os registros dos impactos dos incidentes no desempenho em determinada atividade, que por fim, tinha como conseqüência a sustentabilidade e crescimento das redes de franquia.

## CAPITULO 7

### ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

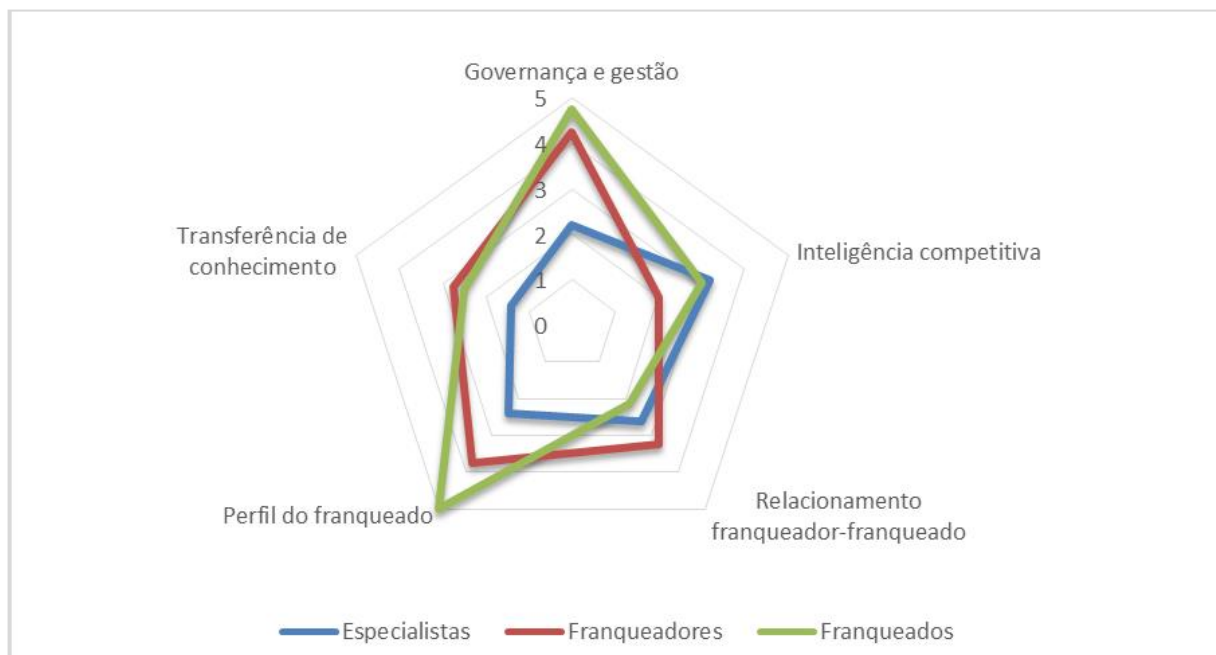
O capítulo seis demonstrou que os cinco fatores chave encontraram respaldo nos discursos e experiências dos entrevistados. Sendo assim, os principais resultados de pesquisa foram sintetizados.

O resultado do levantamento com esses indivíduos para que eles priorizassem o efeito de cada um desses fatores na sustentabilidade e crescimento das redes de franquia deu origem ao ranking apresentado neste trabalho e demonstrado de forma consolidada no QUADRO 13 e GRAF.07.

Ranking	Especialistas	Franqueadores	Franqueados
1º	Inteligência Competitiva	<b>Governança e gestão</b> Discursos centrados nos tópicos: gestão de indicadores e resultados da rede.	<b>Perfil do franqueado</b> Elementos mais debatidos: gestão de indicadores e resultados da rede. Na perspectiva local, foram muito abordados: desafio de formação e manutenção de equipes.
2º	Relacionamento franqueador-franqueado	<b>Perfil do franqueado</b>	<b>Governança e gestão</b>
3º	<b>Perfil do franqueado</b>	Relacionamento franqueador-franqueado	Inteligência competitiva
4º	Governança e gestão. Principais pontos de discussão: supervisão e controle	Transferência de conhecimento e capacidade absorptiva	Transferência de conhecimento e capacidade absorptiva
5º	Transferência de conhecimento e capacidade absorptiva	Inteligência Competitiva	Relacionamento franqueador-franqueado

**QUADRO 13 – Ranking dos fatores determinantes de sustentabilidade e crescimento das redes de franquia**

Elaborado pela autora



**GRÁFICO 07- Fatores chave para sustentabilidade e crescimento das redes de franquia – Consolidado**  
 Fonte: elaborado pela autora

Com base nos resultados apresentados, embora todos os grupos tenham reconhecido importância nos cinco fatores investigados, houve grande divergência na priorização feita por cada um dos perfis dos sujeitos de pesquisa, em função do papel que cada um assume no sistema de franchising.

Acrescenta-se que, dentre as três redes em que foi possível obter franqueador e franqueado como entrevistados, também houve divergência de percepção, conforme demonstrado no QUADRO 13. O quadro apresenta apenas três redes de franquia porque foram três as redes em que se conseguiu a participação tanto do franqueador, quanto do franqueado da mesma rede. Outras seis redes foram alvo desta pesquisa, mas ora se conseguiu apenas a percepção do franqueador, ora do franqueado, não sendo possível uma comparação entre as percepções desses dois grupos para cada uma das demais seis redes de franquia.

	<b>Franqueador</b>	<b>Franqueado</b>
<b>Rede Alfa</b>  Educação e treinamento  (Escola de idiomas)	Fatores-chave para o crescimento: 1º) Governança e gestão. 2º) Relacionamento franqueador-franqueado. Em 3º lugar está o perfil do franqueado, que segundo o entrevistado está intimamente ligado à gestão. Esses seriam os fatores fundamentais na visão do franqueador. Em síntese: “seriam 5 grandes blocos: gente boa (franqueado), qualificação estruturada, sistema para suportar e processos para fazer com que toda a rede cresça”.	Fatores-chave para o crescimento: 1º) Governança e gestão; 2º) Perfil do franqueado; 3º) Relacionamento franqueador franqueado.  O ranking elaborado pelo franqueado é muito parecido com o ranking elegido por parte do franqueador da rede.
<b>Rede Beta</b>  Grupo composto por 6 marcas. Segmentos: acessórios femininos e alimentação	A inteligência de mercado e o perfil do franqueado estão empatados em primeiro lugar. 2º) Governança e gestão; 3º) Transferência de conhecimento. “O fator chave para sucesso é a cultura da empresa. Nossa cultura é muito voltada ao mercado. Isso quer dizer que olhamos de fora para dentro”	Fatores-chave para o crescimento: 1º) Perfil do franqueado; 2º) Inteligência competitiva; 3º) Governança e gestão; 4) Transferência de conhecimento; 5) Relacionamento. “Mais importante é a experiência do franqueado. É o "toque" do franqueado”.
<b>Rede Gama</b>  Loja de vestuário e acessórios esportivos	1º) Relacionamento franqueador - franqueado; 2) Perfil do franqueado e 3º) Governança e gestão. “Num cenário sem crise, o único fator é gestão, porque você só precisa administrar custos. O cliente está na sua porta. Mas no cenário atual o franqueado e o acompanhamento desse franqueado no dia a dia vai fazer diferença”	O perfil do franqueado encontra-se em primeiro lugar, empatado com governança e gestão para propiciar crescimento das redes de franquia. 2º) Inteligência competitiva; 3º) Relacionamento franqueador e franqueado.

**QUADRO 14 –Determinantes de crescimento a partir das redes de franquia estudadas**

Elaborado pela autora

A partir do exposto verifica-se que também não foi possível criar um grau de correspondência ou obter consenso entre as visões de franqueadores e franqueados de uma mesma rede de franquia. A exceção é o fator perfil do franqueado, pois de forma recorrente, como já discutido, o papel do franqueado é colocado pelos franqueados como fator primordial, porque consideram que o crescimento das unidades, e conseqüentemente da rede, tem origem no esforço e competência do gestor do negócio local. Entretanto, pelo franqueador, esse elemento também figurou entre primeiro ou segundo lugar, o que demonstra que o franqueador também possui grande expectativa com relação a rede de franqueados que possui.

### *7.1 Proposta de um modelo para explicar o crescimento das redes de franquia*

Com base nos resultados do trabalho, entende-se que a sustentabilidade e crescimento das redes de franquia, em parte, podem ser explicados por fatores intra e interorganizacionais, já como apontavam Dant e Kaufmann (2003) e Combs et al (2011). Foram considerados para a análise, os elementos internos referentes aos recursos e competências organizacionais capazes de diferenciar uma firma das demais; o perfil do empreendedor, que aborda as características e competências do franqueado para conduzir o negócio; e, além disso, no contexto de franquias, foram incluídos outros elementos interorganizacionais que impactam no crescimento de redes de franquia, como o relacionamento franqueador –franqueado.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, buscou-se identificar os elementos considerados como críticos para a sustentabilidade e crescimento. Com base nas fontes bibliográficas pesquisadas, fez parte do trabalho de campo a investigação dos seguintes aspectos: relacionamento entre franqueador e franqueado; governança e gestão; transferência de conhecimento e capacidade absorptiva; inteligência competitiva e perfil do empreendedor. Cada um dos cinco fatores compôs as categorias em que os discursos dos indivíduos foram classificados.

Assim, a partir dos dados coletados junto aos especialistas, franqueadores e franqueados, foi possível checar se as proposições teóricas, indicadas neste trabalho, estavam alinhadas às percepções desses sujeitos de pesquisa e se poderiam se confirmar empiricamente..

A partir dos discursos e do grau de importância atribuído por cada um dos grupos pesquisados, foi possível retomar as proposições de pesquisa para analisar se as mesmas faziam sentido para os públicos entrevistados e quais os aspectos citados pela literatura estiveram presentes nos discursos dos sujeitos de pesquisa. O QUADRO 15 apresenta esses resultados.

PROPOSIÇÃO TEÓRICA	ASPECTOS OBSERVÁVEIS INDICADOS PELAS LITERATURA PESQUISADA	FONTES DE REFERÊNCIA
<p>1. A gestão da relação franqueador - franqueado impacta a perenidade e o crescimento da rede.</p> <p><b>CORROBORADA</b> empiricamente pelos especialistas e franqueadores.</p> <p>Corroborada, em parte, pelos franqueados (aparece em 5º lugar como fator chave para sustentabilidade e crescimento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação entre franqueador e franqueado</li> <li>• Confiança</li> <li>• Compromisso com o relacionamento - Riscos compartilhados</li> </ul> <p>Os três aspectos indicados pelos autores foram abordados pelos sujeitos de pesquisa. O aspecto confiança foi entendido como consequência dos outros dois elementos: comunicação e compromisso.</p>	<p>Cohen e Silva (2000); Toledo e Proença (2005); Machado e Espinha (2010).</p>
<p>2. A natureza de governança e gestão, adotada pela franqueadora, impacta positiva e diretamente a sustentabilidade e o crescimento da rede.</p> <p><b>CORROBORADA.</b></p> <p>Categoria indicada como 1º e 2º lugares por franqueadores e franqueados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> <li>• Prestação de contas</li> <li>• Práticas de acompanhamento e controle.</li> </ul> <p>As três variáveis foram observadas nos discursos dos respondentes.</p> <p><b>Não verificável:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade</li> </ul> <p>Variável pouco discutida. Apresentou maior relevância em outra categoria: relacionamento franqueador-franqueado</p>	<p>Provan e Kenis (2008); Álvares, Giacometti e Gusso, 2008); IBGC (2009); Bortolaso, Orsolin e Perucia (2010).</p>
<p>3. O processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva da rede trazem vantagem competitiva e impactam a sustentabilidade e crescimento das franquias.</p> <p><b>EM PARTE, CORROBORADA.</b></p> <p>Classificada como 5º e 4º lugar pelos entrevistados. Admitem importância e efeito da categoria, mas atribuem menor impacto do fator para a sustentabilidade e crescimento das redes de franquia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimilação do conhecimento: formas e rotinas utilizadas para transmissão</li> <li>• Suporte ao franqueado no início e ao longo da operacionalização da unidade</li> <li>• Absorção de conhecimento por parte da franqueadora: implantação de práticas emergidas localmente – inovações</li> <li>• Reconhecimento de valor do conhecimento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aplicação do conhecimento</b> (discutida juntamente com a anterior)</li> </ul> </li> </ul> <p>Variáveis acima foram observadas nos discursos dos respondentes. Os dois últimos apontamentos dos autores foram discutidos em conjunto pelos entrevistados – compõe uma única variável.</p>	<p>Cohen &amp; Levinthal (1990); Perin (2001); Morgado (2013)</p>
<p>4. A adoção de atividades de inteligência competitiva impacta a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquia.</p> <p><b>CORROBORADA</b> pelos especialistas e franqueados.</p> <p>Corroborada, em parte, pelos franqueadores (aparece em 5º lugar como fator chave para sustentabilidade e crescimento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo e estrutura: Tecnologia e sistemas para a geração de inteligência ao acesso do franqueador e franqueado</li> <li>• Planejamento e coleta: fontes, como pesquisa de mercado, setor de P&amp;D, dentre outros</li> <li>• Resultados visíveis: processo de definição do PDV; direitos territoriais; movimentos recentes de mercado (retirada de um produto; parceria com outra empresa)</li> </ul> <p><b>Não verificáveis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação: disseminação na rede dos resultados das ações de inteligência.</li> <li>• Contra-inteligência: medidas de inteligência defensiva ou de proteção do negócio.</li> </ul>	<p>Rodriguez e Fontana (2005), Toledo e Proença (2005); Tarapanoff (2006); Romito, Romito e De Nani (2007)</p>

**QUADRO 15 – Resultados sobre as proposições de pesquisa**

(CONTINUA)

PROPOSIÇÃO TEÓRICA	ASPECTOS OBSERVÁVEIS INDICADOS PELAS LITERATURA PESQUISADA	FONTES DE REFERÊNCIA
<p>5. O processo de seleção dos franqueados, e a consequente adequação entre o perfil do franqueado e o perfil da rede de franquia, impactam a sustentabilidade e o crescimento das redes.</p> <p><b>CORROBORADA.</b> Categoria indicada como 1º, 2º e 3º lugares por franqueados, franqueadores e especialistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos para ser um franqueado</li> <li>• Forma e rigor do processo de seleção</li> </ul> <p>Características psicológicas e competências do empreendedor local</p> <p><b>Variável a acrescentar, com base nos discursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento emocional do franqueado (identificação com a marca)</li> </ul>	<p>Fontanelle, Hoeltgebaum, e Silbeira (2006); Castilho, Zilber e Almeida (2007); Souza e Lourenzani (2011)</p>

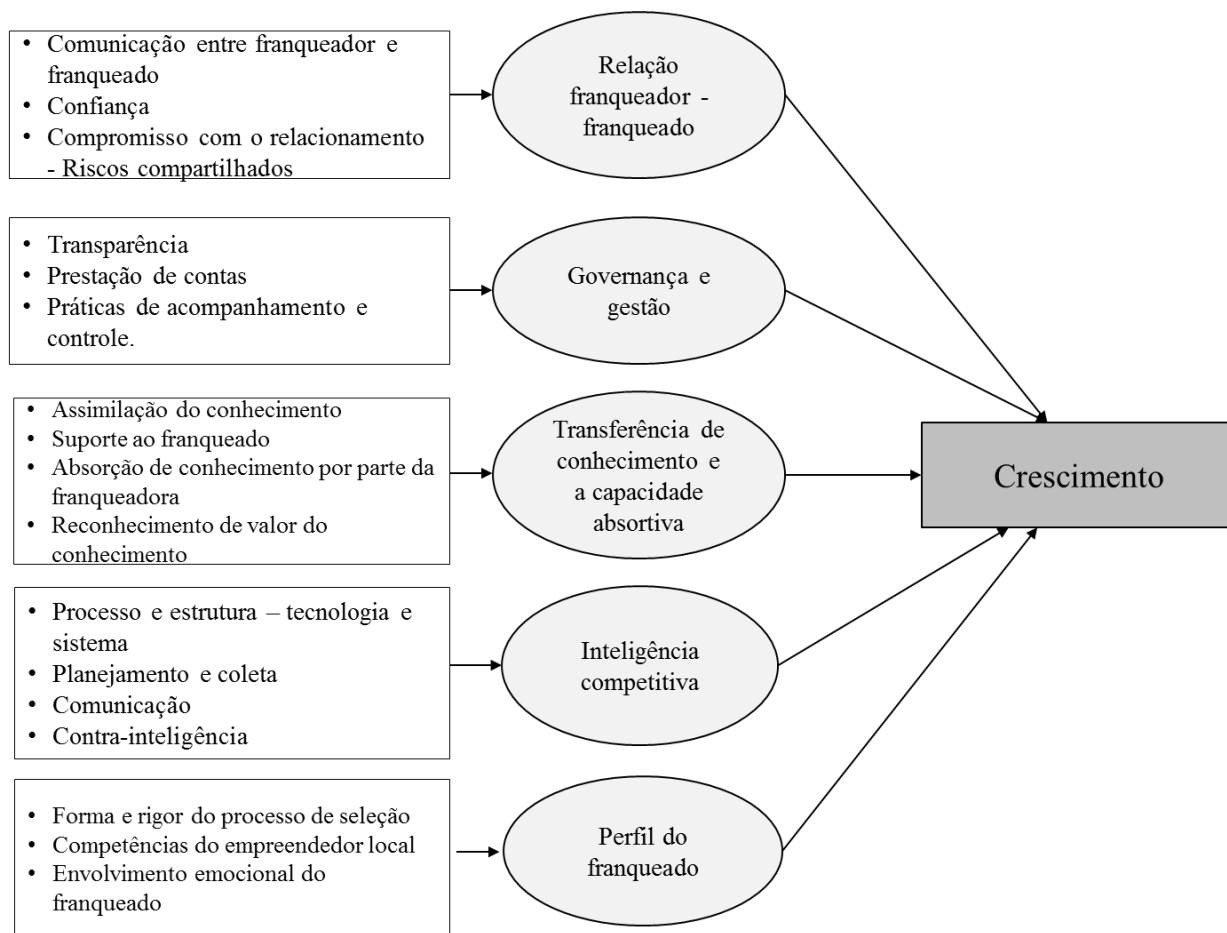
**QUADRO 15 – Resultados sobre as proposições de pesquisa (CONTINUAÇÃO)**

Elaborado pela autora

Cabe ressaltar que a atribuição do *status* de confirmação das proposições de pesquisa, se deu com base nos discursos dos indivíduos, que confirmaram as proposições teóricas levantadas na literatura.

Os resultados desta pesquisa corroboram com os estudos dos autores referidos no QUADRO 15, em que seus trabalhos, conjuntamente, propiciaram elencar cinco aspectos a serem investigados como influenciadores de sustentabilidade e crescimento das redes de franquia.

As cinco proposições de pesquisa delineadas fizeram sentido aos sujeitos de pesquisa e a partir dessas constatações, elaborou-se uma proposta de elementos interorganizacionais determinantes para crescimento das redes de franquia (FIG. 22).



**FIGURA 22- Proposta dos determinantes de crescimento das redes de franquia**

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada um dos cinco elementos da FIG. 22 compõe um antecessor para o crescimento das redes. Ligados a cada um deles, pode-se visualizar as variáveis que compõe os fatores interorganizacionais propostos. Essas variáveis foram propostas por diversos autores da área, como demonstrado no QUADRO 15. Cabe ressaltar que no modelo proposto constam apenas as variáveis que foram possíveis identificar ao longo da pesquisa empírica deste estudo, sendo excluídas variáveis que não obtiveram respaldo na pesquisa de campo e incluídas variáveis que não haviam sido consideradas em estudos anteriores, conforme observações no QUADRO 15.

Como se trata de um trabalho qualitativo e que não possui a intenção de testes e generalização dos resultados, a confirmação da validade desse modelo não é possível de ser realizada. A contribuição pretendida está na proposição de um modelo de referência que abrirá espaço para

futuros trabalhos, que poderão ser conduzidos com um número maior e significativo de unidades de análise.

## *7.2 Valor percebido no franchising*

Como um dos objetivos específicos deste trabalho buscou-se extrair dos discursos dos franqueados aspectos relacionados ao valor atribuído ao sistema de franchising e à sua rede.

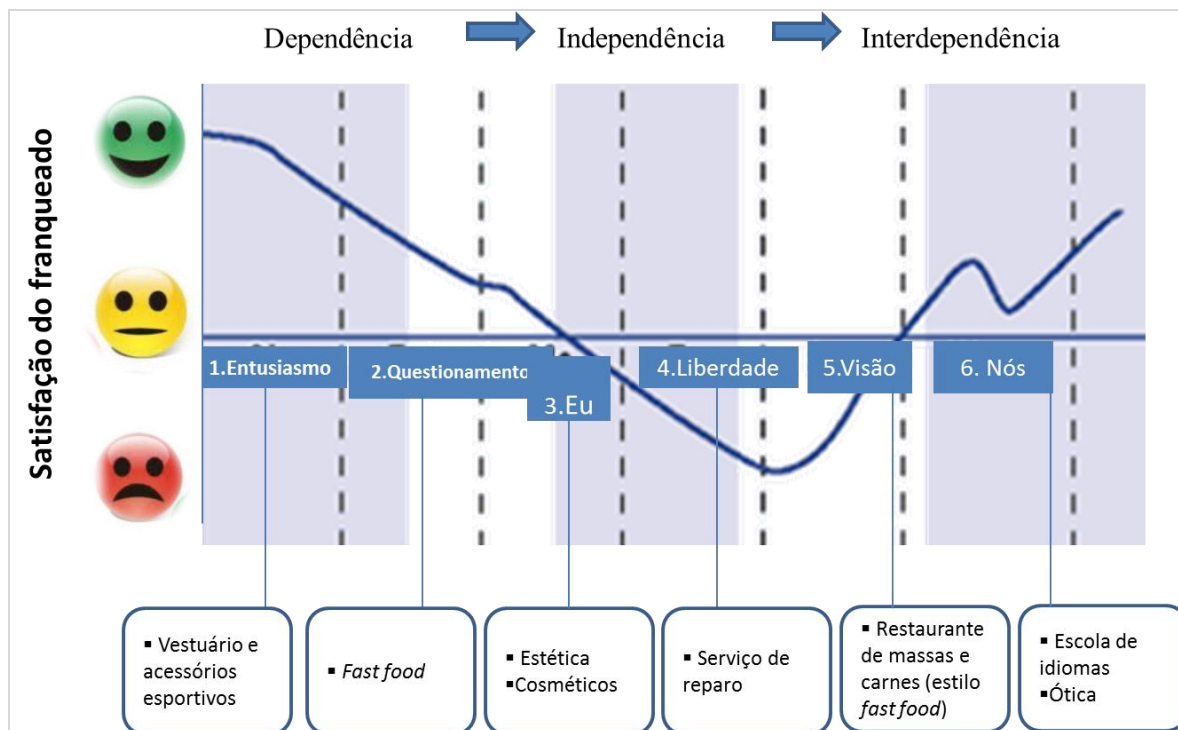
Nesta pesquisa, a importância de investir em uma marca já reconhecida no mercado e o desejo de não “começar do zero”, foram os dois principais motivadores para aderir à franquia, segundo os franqueados. Essas considerações corroboram com o estudo “Perfil do Franqueado Brasileiro” realizado por Bittencourt (2014).

Para a perpetuidade dessa relação, e por fim da rede, é necessário, porém que haja satisfação entre os atores. Percebeu-se que para os franqueados a satisfação depende de fatores econômico-financeiros e comportamentais, assim como previam Harmon e Griffiths (2008). Os mesmos autores também ressaltam que os benefícios e os custos de atuação em rede são constantemente avaliados pelos franqueadores e franqueados.

Sobre o aspecto satisfação com o modelo de negócio, os franqueadores defendem o modelo de rede como propiciador de uma relação ganha-ganha para os integrantes. Essa percepção e discurso foram recorrentes e unânimes entre os quatro franqueadores entrevistados. Há uma visão muito clara, porém, por parte dos franqueadores, que não será a totalidade dos franqueados que atingirão resultados satisfatórios. A meta seria alcançar bons resultados em todas as unidades, mas em todas as redes há ciência de que inevitavelmente algumas unidades terão baixo desempenho.

Por sua vez, o nível de expectativa inicial com relação ao franqueador e seu suporte pareceu muito alto em todos os franqueados entrevistados. Ao longo da atuação com a unidade, alguns conseguiram chegar num equilíbrio com o franqueador, entendendo essa relação como sadia, mas outros ainda demonstram certa insatisfação em relação à rede. De acordo com os estágios

de satisfação propostos por Maylor e Read (1998), foi possível a categorização dos entrevistados de acordo com suas próprias percepções sobre os franqueadores (FIG. 23).



**FIGURA 23- Fases de relacionamento e satisfação do franqueado**

Fonte: Elaborado pela autora.

A classificação das unidades franqueadas, de acordo com o ciclo de vida referente ao relacionamento e à satisfação do franqueado proposto por Maylor e Read (1998), foi feita pelos autores desta pesquisa e não confirmada com os entrevistados. A base para essa categorização foram os próprios discursos de cada um dos franqueados, em que se procedeu a uma análise de sua correspondência com o conceito de cada fase descrita pelos autores.

Assim, a primeira fase consiste no entusiasmo pelo sistema, e em geral ocorre no início do relacionamento. O franqueado recebe os primeiros treinamentos e suporte do franqueador, estando num estágio de aprendizado (Maylor & Read, 1998). A unidade pesquisada com abertura mais recente, 2014, foi classificada nesta fase. Isso se deveu não apenas ao tempo de abertura, mas às expectativas e discursos mais entusiasmados em relação ao modelo de negócio franchising e à sua rede.

Gostamos dos produtos, do estilo do público-alvo. Você precisa ter alegria naquilo que faz. Além disso, a franquia é muito pequena e hoje é mais um aspecto de parceria do que cliente e fornecedor. Os conflitos existem, mas não são fortes. São mais de conversas, de discussões. (...) Estamos pensando em expandir e eles (franqueador) estão se envolvendo. Estão sugerindo diminuição da taxa de franquia, *royalties*, para possibilitar que a gente abra outra loja. O relacionamento então é muito saudável.

(franqueado 1 – unidade de vestuário e acessórios esportivos)

A segunda etapa, questionamento, refere-se à fase em que, em geral, emergem algumas reflexões do franqueado se os *royalties* pagos são justos em relação aos serviços e apoios prestados pela franqueadora. A unidade de *fast food* foi incluída nessa etapa porque considera a rede ainda fraca para prestar o suporte necessário e lento para as decisões necessárias. O franqueado tem uma expectativa de melhoria com o crescimento da rede, mas atualmente questiona o valor pago frente ao suporte oferecido.

Em redes pequenas não há muito recurso para bancar uma estrutura de suporte. Os *royalties* não conseguem bancar esse suporte e essa transferência de conhecimento. (...) Na minha rede específica, o marketing também é muito fraco. Essa semana discutimos isso no conselho. Não há nada relacionada às artes de promoções, comunicação visual padrão, não tem manual de marca etc. O franqueado acaba fazendo, além do seu marketing local, outras coisas que era para o franqueador fazer. Eu mesmo já fiz 10 banners diferentes, porque se eu fosse esperar a resposta da rede, iria demorar umas três semanas. Depois eu mandei para o gerente, ele aprovou, mas eu levei um “puxão de orelha” do vice-presidente. No fim, ele aprovou.

(franqueado 2 – unidade do segmento de *fast food*)

O próximo estágio, “eu”, identifica uma autoconfiança por parte do franqueado em seu próprio esforço. É comum que os franqueados concluam que o sucesso da unidade é devido exclusivamente ao seu investimento e empenho (Maylor & Read, 1998). Interpretou-se que dois franqueados se encontram nessa situação, pois as experiências pessoais, de atividades realizadas de forma autônoma, compuseram grande tempo das entrevistas, numa demonstração que se não fosse por esse esforço, a unidade não estaria com o desempenho atual.

No momento da abertura da unidade, o apoio dado pelo franqueador foi péssimo. Nem sequer vieram ao dia da inauguração, conforme prometido. E ainda o investimento foi muito maior do que o planejado. Depois da abertura da unidade, eu classificaria o apoio como regular. (...). Na verdade, eu escolhi uma área que eu tinha habilidade. Tem muita gente boa na área, mas o nosso serviço é muito bom. Acho que a qualidade é muito

superior. Na unidade, trabalhamos duro para inovar e nos colocar à frente. Prova disso é o nosso crescimento.

(franqueada 3 – unidade do segmento de estética)

Eu acho que sempre o perfil do franqueado vai fazer a diferença. Então, se você não tiver um gerenciamento, uma gestão eficiente, a franqueadora não vai te ensinar isso. Depende de você. (...) E outra coisa, eu não tive uma seleção rigorosa. Eu, particularmente, tenho algumas coisas que me ajudaram muito, conhecimento em números, em contabilidade. Foi o que me ajudou par entender o negócio e colocá-lo como é hoje.

(franqueada 4 – unidade do segmento de cosméticos)

A fase quatro se refere à liberdade e está associada a comportamentos de autonomia por parte do franqueado. Nessa etapa é possível o surgimento de conflitos relacionados às restrições, e regulamentações impostas pelo franqueador. O franqueado, que há treze anos é proprietário de uma unidade que presta serviços de reparo em roupas, demonstrou em suas entrevistas perceber a si próprio como bastante independente da franquia, querendo atualmente a maior distância do franqueador.

Na minha opinião as regras e a ideia básica da franquia não funcionam para o setor de serviço. O que levou a minha unidade a continuar sobrevivendo nesses últimos 13 anos foi unicamente um empenho pessoal. Buscamos fazer algo para diferenciar em relação aos concorrentes, porque senão eu tenho a certeza de que seríamos mais uma loja com desempenho mediano, para não falar medíocre, e sem uma história de 13 anos.

(...) Se você seguir à regra exatamente como a franquia fala, não dá certo.

(...) O que nós definimos então é que nosso produto tinha como diferencial a conveniência. A franqueadora não teve nada a ver com essa definição.

(...) A distância entre a visão do franqueador e os problemas dos franqueados sempre foi tão grande, que o melhor que pode acontecer para o franqueado é o franqueador esquecer dele.”

(franqueado 5 – unidade do segmento de serviços de reparo)

No quinto estágio, visão, tem-se a retomada da compreensão sobre a importância de pertencer ao sistema do franqueador. Em geral, o franqueado volta a reconhecer o valor dos serviços da rede. Dos oito franqueados entrevistados, a unidade do segmento de *fast food* especializado em massas e carnes pôde ser classificada nessa etapa. O franqueado possui um segundo empreendimento, também no segmento de alimentação, porém de marca própria. Entretanto, como entende que o perfil do público e cardápio da marca franqueada atende aos objetivos que ele buscava, admite que a opção de continuar na franquia é ainda a melhor alternativa. Apesar de possuir experiência anterior, o franqueado enxerga algumas vantagens na marca. Ainda não está no último estágio, pois a característica de interdependência ainda não é tão

clara. O franqueado percebe as vantagens de pertencer à rede, mas gosta de contar com certa autonomia e não busca tamanha interdependência com a franqueadora, tomando algumas iniciativas de forma autônoma.

Fiquei 5 anos com 2 franquias na área de alimentação. Depois resolvi ingressar nessa franquia, que é muito pequena. (...). Eu não optei por franquia nos dois negócios porque franquia custa mais e eu achei desnecessário porque eu já tinha o *know how* da primeira e segunda franquia que tive na área de alimentação. Para essa franquia, eu não paguei taxa de franquia porque fiz um acordo por eu ser a primeira franquia em BH. Embora a franquia seja pequena e com pouco suporte e interferência (quando preciso mudar prato, aí vem o chef de cozinha de Brasília e treinamos os funcionários com suporte da franquia para manipular alimentos), era isso que eu buscava: liberdade para gerir o negócio. O cardápio e a proposta deles são muito bons.

(franqueado 6 – unidade do segmento de alimentação – restaurante de massas e carnes)

Por fim, o estágio do “nós” se refere a etapa de percepção de interdependência, onde prevalece a concepção de um trabalho conjunto entre franqueador e franqueados. Dois entrevistados foram classificados nesse estágio, após apresentarem uma visão de busca por uma relação fortalecida com o franqueador.

O modelo de negócio foi feito para investidores. É uma outra proposta da diferente da outra franquia que tenho. (...) A franquia te ajuda em algumas dimensões do negócio, compra seletiva, padronização, imagem, mídia. Sem dúvida nenhuma isso é importante. Na ótica isso funcionou.

(...) Embora o grupo tenha mudado de sócios, tem um grupo de pessoas que conhecem a franquia que parece que levam a franquia para frente. Não tenho do que reclamar.

(franqueado 7 – unidade do segmento de óticas)

Nós temos uma associação de franqueados e um representante do franqueador. Nossa reunião acontece uma vez por mês. Temos também uma universidade corporativa e através de ensino a distância vamos desenvolvendo as pessoas. Também fazemos várias ações junto com a associação. Ela sempre foca a marca e crescimento da marca. Existe um comprometimento e esforço dos dois lados para que a relação permaneça.

(franqueado 8 – unidade do segmento de idiomas)

A partir dessa classificação, nota-se, portanto, que por parte dos franqueados, os aspectos satisfação e valor percebido apresentam algumas divergências entre os entrevistados. Retomando os autores Harmon e Griffiths (2008), o franqueado avalia os custos, monetários e não monetários, e os benefícios de participar de uma franquia a fim de perceber o valor que ele pode obter pelo relacionamento. Esse foi um outro resultado desta pesquisa. Foi possível mapear quais dos franqueados enxergam valor na rede a qual pertence.

Cinco dos oito franqueados percebem valor na rede de franquia a qual pertencem. Os três indivíduos que apresentaram maiores críticas e maiores questionamentos referem-se a três unidades que estavam no estágio três e quatro de satisfação e pertencem aos segmentos de estética, cosmético e serviços de reparo. A conclusão de quais franqueados enxergam valor na rede de franquia foi tomada a partir de duas questões com os entrevistados: 1) se eles reconhecem valor na participação da rede atual de franquia; 2) se eles optariam por abrir uma franquia da mesma rede, caso resolvessem abrir um segundo negócio.

Vale destacar apenas que a percepção de valor não é uma medida objetiva e estática, sendo influenciada fortemente pela subjetividade do franqueado, podendo haver variações constantes nessas percepções de valor (Zeithaml, 2006). Assim, a percepção de valor provavelmente se altera ao longo do tempo, sendo as constatações desta pesquisa uma “fotografia” da satisfação e percepção de valor no momento atual.

Nesse sentido, o intuito deste tópico foi demonstrar que as proposições de Maylor e Read (1998) podem ser úteis para verificação do ciclo de vida dos franqueados referentes ao relacionamento e à satisfação com a rede. Além disso, as propostas de Harmon e Griffiths (2008) para medição de valor percebido, levando em conta os custos e benefícios de participar de uma franquia, também podem contribuir para monitorar a satisfação e percepção de valor dos franqueados. A contribuição dos dois conceitos, portanto, é que, a partir de suas aplicações, torna-se possível verificar o grau de satisfação e o valor percebido do relacionamento por parte dos franqueados. Os franqueadores, de posse dessa informação, podem alinhar o nível dos serviços ofertados e as expectativas da rede ou desenvolver ações para modificar as percepções de seus franqueados ao longo do tempo. Isso é importante para o crescimento das redes de franquia, pois os franqueados, determinando o valor da parceria por meio de sua percepção, utilizam o valor percebido e sua satisfação para recomendar ou não a marca aos interessados que o procuram. Essa posição e atitude, junto aos potenciais investidores, contribuem para a atratividade ou não da rede de franquia.

## CAPITULO 8

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O objetivo desta pesquisa foi alcançado ao relacionar, teórica e empiricamente, os fatores internos às redes de franquia que influenciam na sua sustentabilidade e no seu crescimento.

A partir de alguns trabalhos, como Dant e Kaufmann (2003) e Combs e Ketchen (2003), pôde-se elencar cinco fatores interorganizacionais relacionados ao crescimento do sistema de franquias. Governança e gestão, relacionamento entre franqueador e franqueado, transferência de conhecimento e capacidade absorptiva, inteligência competitiva e perfil do franqueado foram os aspectos que deram base à pesquisa empírica deste trabalho.

Os cinco fatores encontraram suporte na pesquisa empírica, que contou com três perfis de sujeitos de pesquisa: especialistas, composto por consultores e pesquisadores que atuam no segmento de franquias há mais de cinco anos; franqueadores; e franqueados com unidades de franquia em funcionamento há pelo menos um ano. Os três grupos foram selecionados na expectativa de capturar a visão de cada perfil em relação ao sistema de franchising.

Os grupos entrevistados reconheceram a importância dos cinco fatores investigados para o crescimento de uma rede de franquia, apesar das divergências identificadas entre as percepções dos entrevistados. Obteve-se em que medida cada um dos cinco fatores é visto como determinante para o crescimento das redes de franquia e foi possível explicar as divergências na priorização dos cinco fatores, feita por cada perfil de entrevistado.

A partir dessas considerações, pode-se perceber que, sob a ótica dos especialistas, franqueadores e franqueados, houve grande diferença com relação aos fatores críticos de crescimento, em função do papel que cada um assume dentro do sistema de franchising. A amplitude da visão sobre o sistema, o interesse particular e as atividades e responsabilidades de cada um, leva cada grupo a assumir um discurso particular sobre o modelo de negócio franquia.

Inicialmente cabe falar que perfil do franqueado foi o fator elencado como primeiro, segundo e terceiro elemento crítico de crescimento por parte dos franqueados, franqueadores e especialistas, respectivamente. Figura, a partir de qualquer percepção, portanto, entre os três aspectos principais que levam uma rede de franquia à perenidade e crescimento no longo prazo. Alguns entrevistados chegaram a dizer que 50% do sucesso das unidades se deve ao perfil do franqueado.

Se existe um consenso com relação a essa importância e com relação à necessidade de um processo estruturado de seleção do franqueado, também ficou claro na análise de dados a existência de uma dissonância entre a percepção dos franqueadores e franqueados com relação ao rigor e seriedade nesse processo.

O fator governança e gestão aparece em primeiro e segundo lugar de acordo com as percepções de franqueadores e franqueados, trazendo uma proximidade dos pontos de vistas dos dois grupos. Quando verificados o primeiro e segundo lugar do ranking, esses são constituídos dos mesmos dois elementos, perfil do franqueado e governança e gestão. Os franqueadores defendem que para manutenção de uma rede coesa e para a proteção da imagem da marca e padrão de qualidade, o elemento preponderante é o sistema implementado pela franqueadora, que discrimina os papéis e responsabilidades dos atores, as rotinas de acompanhamento, supervisão e controle, a sistemática de indicadores e avaliação das unidades franqueadas. Esses itens, em conjunto, fornecem informações para a franqueadora para tomada de decisões, seja de suporte, de sanção ou de incorporação de novas práticas.

Quanto ao fator transferência de conhecimento e capacidade absorptiva, esse foi classificado, segundo especialistas, em quinto lugar e pelos franqueadores e franqueados, em quarto. Há um consenso entre os grupos, portanto, de que o fator não é o determinante para sustentabilidade e crescimento das redes. Esse resultado à primeira vista causou estranheza no momento da coleta de dados, porque o sistema de *franchising* se apoia na transferência de *know-how* das firmas franqueadoras para as franqueadas. Os indivíduos foram então convidados a explicar esse ponto de vista e a maioria admitiu esse fator como “regra do jogo”, uma competência básica para firmas que querem operar no sistema de *franchising*. Em maior ou menor grau de estruturação, praticamente todas as redes se preocupam com esse aspecto, não sendo, para os entrevistados, fator distintivo de diferenciação de outras redes, a não ser

quando se abordou casos de inovações radicais que podem vir a surgir dentro das redes. O conhecimento, portanto, que dá diferenciação e confere crescimento à rede, segundo os especialistas, está ligado à inteligência competitiva, ou seja, conhecimentos internos e externos e inovações radicais, que permitem uma distinção da rede em relação à concorrência.

Os outros dois fatores, relacionamento entre franqueador e franqueado, e inteligência competitiva, foram os que apresentaram maior dispersão de opiniões entre os indivíduos. Relacionamento franqueador-franqueado, ora esteve classificado como segundo lugar (especialistas), ora como em terceiro e quinto (franqueadores e franqueados). Os especialistas relacionaram o fator à satisfação e confiança dos atores da rede de franquia e, nessa perspectiva, a consequência seria um efeito positivo em vendas e na atratividade de potenciais franqueados, já que existiria um “boca-a-boca” positivo pelos atuais franqueados satisfeitos. Essa atratividade traria uma maior expansão da rede, em número de unidades, fazendo com que a rede tivesse um crescimento. Esse efeito também foi citado pelos franqueadores. A confiança, a imagem e a reputação da franqueadora e da marca perante sua rede, impactariam, portanto, na atratividade para potenciais investidores e no desejo dos franqueados atuais por permanecer e crescer junto com a rede, podendo até adquirir mais unidades.

Por parte dos franqueados, o fator relacionamento foi considerado importante, mas foi tido como mais impactante para unidades que não estão apresentando resultados financeiros satisfatórios. Os demais franqueados, portanto, nessa visão, mesmo com problemas ou conflitos no relacionamento, poderiam se sentir satisfeitos e poderiam alcançar crescimento, caso possuíssem retorno desejado e perfil correto para o negócio.

Inteligência competitiva foi o outro fator que causou divergência entre os entrevistados. Foi tido como primeiro aspecto determinante para crescimento das redes, segundo os especialistas, que identificaram como elementos chave para o sucesso, a visão de futuro da franqueadora e a adequação do modelo de negócio às necessidades de mercado. No longo prazo, segundo esses sujeitos, são esses elementos que trarão sobrevivência e distinção às redes, devido as grandes e rápidas mudanças do mercado consumidor e dos formatos das relações comerciais. Esse ponto de vista foi corroborado por apenas um dos franqueadores, que adotou a mesma argumentação.

Pelos franqueados, inteligência competitiva foi o terceiro fator impactante no crescimento das redes. Isso deve-se ao fato de uma expectativa existente nesse grupo de que é responsabilidade da franqueadora pensar e planejar o futuro da rede, enquanto os franqueados cuidam da rotina e da operacionalização do negócio. De acordo com os franqueados, as pesquisas e inovações trazidas pela franqueadora farão com que o negócio fique mais atrativo para o mercado consumidor e que a rede tenha crescimento.

Por parte dos franqueadores, entretanto, o mesmo aspecto figurou em quinto lugar. Não foi possível determinar conclusões e razões únicas para esse julgamento, porque houve grande divergência entre os próprios franqueadores com relação a esse quesito. Uma das redes, responsável pela gestão de seis marcas de franquia, atribuiu ao fator inteligência competitiva o grau de elemento mais importante, corroborando com a percepção dos especialistas. Foi também a rede que pareceu ter desenvolvido o processo de inteligência de forma mais estruturada, que vai além dos estudos de geomarketing e definição de território de atuação. Os outros três entrevistados atribuíram quarto ou quinto lugar para o fator. Esses falaram sobre a questão da importância de estudos de geomarketing, seleção do ponto e limite territorial, mas entendem esses elementos como básicos para o sistema de franchising. As discussões sobre tendências no segmento de atuação e planejamento do futuro da marca existiram, mas não foram tão destacadas, quanto os aspectos relacionados à expansão da rede no formato atual e sedimentação dos conhecimentos e processos atuais.

Cada um dos cinco fatores investigados, portanto, compuseram as categorias em que os discursos dos indivíduos foram classificados e visualizou-se que nas cinco categorias investigadas foi possível estabelecer uma relação entre os fatores e efeitos sobre sustentabilidade e crescimento da rede, o que indica que as proposições de pesquisa delineadas fizeram sentido aos sujeitos de pesquisa.

Como resultantes do conjunto de fatores críticos investigados, ressaltam-se aqui alguns efeitos que foram relatados pelos entrevistados: a) padronização e melhoria na eficiência dos processos e na operação do negócio; b) melhor desempenho nos indicadores de gestão; c) aumento de vendas e também de lucratividade; d) menor surgimento de conflitos; e) aumento do número de unidades – capilaridade; f) sobrevivência e crescimento no mercado externo; g) atratividade para potenciais franqueados. Esses resultados foram descritos pelos entrevistados

e retratam como eles entendem a relação entre os cinco fatores investigados e sua influência na sustentabilidade e crescimento das redes de franquias. Ou seja, ações desempenhadas em cada um dos cinco aspectos interorganizacionais podem impactar e resultar nesses efeitos elencados pelos entrevistados. Por fim, de acordo com os sujeitos de pesquisa, o conjunto desses efeitos determinará se uma rede de franquia alcançará sustentabilidade e crescimento no longo prazo.

A tese desta pesquisa é que o conjunto dos cinco elementos críticos interorganizacionais estudado impacta o crescimento e sustentabilidade das redes de franquia. A partir da proposição dos elementos críticos para crescimento e sustentabilidade, este trabalho propiciou avanços nos estudos da área de redes de franquia, uma vez que analisou as relações entre elementos interorganizacionais e crescimento. Foi proposto um quadro de referência, um modelo, que abre espaço para outras investigações.

Uma possibilidade de estudo futuro é a ampliação dessa pesquisa para verificar a confirmação do modelo proposto num contexto mais amplo e com maior número de unidades de análise e sujeitos de pesquisa. Pode ser realizado futuramente um trabalho de natureza quantitativa na tentativa de generalização dos resultados.

Os fatores externos, como mercado de atuação e cenário econômico também não foram considerados nesta pesquisa, mas são abordados frequentemente na literatura. Futuras pesquisas podem buscar demonstrar as relações de causa e efeito desses elementos sobre o crescimento das franquias.

## REFERÊNCIAS

---

- Álvares, E.; Giacometti, C.; & Gusso, E. (2008). *Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Andrade, A. & Rossetti, J.P. (2007). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Associação Brasileira de Franchising – ABF (2016). *Desempenho do franchising brasileiro -2015*. Recuperado em 18/02/2016, de <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2015) *Números do franchising*. Recuperado em 26/03/2015, de [www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising](http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising).
- Associação Brasileira De Shopping Centers – ABRASCE (2015). *Números do Setor 2015*. Recuperado Em 14/06/2015, De [www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/grandes-numeros](http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/grandes-numeros).
- Barbi, S. (2005). Franqueados do Boticário: Perfil e Desempenho. *Revista FAE BUSINESS*, 11. Recuperado em 24/3/2015 de [http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n11/casos\\_franqueados\\_boticario.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n11/casos_franqueados_boticario.pdf).
- Barros, D. L. P. (1997). Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso. In: BRAIT, B. Bakhtin, dialogismo e construção do sentido. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, p. 27-38.
- Barthélemy, J. (2011). Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing*, 26, 93-103.
- Bittencourt, C. (2014). *O perfil do novo franqueado brasileiro*. Recuperado em 27/3/2015, de [www.bittencourtconsultoria.com.br/artigos/qual-e-o-perfil-do-novo-franqueado-brasileiro-.html](http://www.bittencourtconsultoria.com.br/artigos/qual-e-o-perfil-do-novo-franqueado-brasileiro-.html).
- Bitti, E. J. S. (2012). *Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil*. 2012. (Dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado em: 14 fev. 2014, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-06062013-164103/>.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432-445.
- Bortolaso, I.; Orsolin, G.; & Perucia, A. (2010). *Estratégia*. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Ed. Unisinos.
- BRASIL. *Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial economics*, 18(2), 401-420.
- Brujne, P. D., Herman, J., & Schoutheete, M. D. (1991). *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, 15(4), 679-84.
- Carmo, G. G. A., & Zilber, M. A. (2011). Estratégias de Crescimento e Vantagem Competitiva: Um Estudo Qualitativo Sobre Franchising, na Ótica do Franqueado. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(2), p-159.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.

- Castilho, J. B., Zilber, M. A., & Almeida, C. M. A. (2007). A Estratégia de Franchising e o Perfil do Franqueado como Fator de Sucesso do Empreendimento: Um Estudo de Caso. *Facef - Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 10(2).
- Castro, L. M., Mota, J., & Marnoto, S. (2009). Toward a relational perspective of franchising chains. *Service Business*, 3(1), 15-30.
- Castro, M. D., Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.
- Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T., & Julian, S. D. (1993). Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105.
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 572-586.
- Charaudeau, P. (2008). *Linguagem e discurso: modos de organização*. São Paulo: Contexto.
- Coase, R. H. (1996). *The nature of the firm* (pp. 40-58). Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, M., & Silva, J. F. D. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 109-131.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196-207.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931.
- Coughlan, A. T. et al. (2002). *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cumberland, D., & Githens, R. (2012). Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. *Journal of Workplace Learning*, 24(1), 48-58
- Dant, R. P. (1995). Motivation for Franchising: Rhetoric Versus Reality. *International Small Business Journal*, 14, 10.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63-75.
- Davenport, T.; & Prusak, L. (1999). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davidovitsch, L., Caldas, L. F., & da Silva, J. F. (2009). Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(4).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And And Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dolabela, F. (2004). Pedagogia empreendedora. *Revista de Negócios*, 9(2).

- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (Eds.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.
- Dutta, D. K. (2012). Inter-organizational relationships and firm performance: impact of complementary knowledge and relative absorptive capacity. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(2), 46-55.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68.
- Espinha, P. G. et al. (2004) Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de franchising: um estudo exploratório. In: *Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina*, Cipeal-Puc-Rio de Janeiro.
- Falbe, C. M., & Welsh, D. H. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 327-349.
- Ferreira, M. F. O. & Janissek-Muniz, R. (2013). Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva em Empresa do Setor Varejista de Calçados. *Revista Inteligência Competitiva*, 3(2), 20-44.
- Ferreira, R. F., Calvoso, G. G., & Gonzales, C. B. L. (2002). Caminhos da pesquisa e a contemporaneidade. *Psicologia: reflexão e crítica*, 15(2), 243-250.
- Flanagan, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivos brasileiros de psicologia aplicada*, 25(2), 99-141.
- Fleisher, C. S., & Blenkhorn, D. L. (2001). *Managing frontiers in competitive intelligence*. Greenwood Publishing Group. Westport: Quorum Books.
- Fleury, A. C. C.; & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Foguel, F. H. S.; Fingerman, N. N. (2010). Técnica do Incidente Crítico: Reflexões sobre Possibilidades de Uso no Campo da Administração Pública. *IV Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos*. São Paulo. Recuperado em: 17 jan. 2014, de [www.sepq.org.br/IVsipeq/anais/artigos/95.pdf](http://www.sepq.org.br/IVsipeq/anais/artigos/95.pdf).
- Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). The Interview: from structured questions to negotiated text. Em N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), *Handbook of qualitative research* (pp. 645-672). London: Sage Publications Inc.
- Fontanelle, C., Hoeltgebaum, M., & Silbeira, A. (2006). A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. Salvador, ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30.
- Fuld, L. M. (1985). *Competitor intelligence: how to get it, how to use it*. New York: Wiley.
- Gigliotti, B. S. (2010). *Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras*. (Doctoral dissertation, Dissertação - Mestrado)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

- 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*, 41(4), 366-384.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus.
- Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256-263.
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(SPE1), 103-127.
- Holmberg, S. R., & Morgan, K. B. (2003). Franchise turnover and failure: New research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- Hopkinson, G. C., & Hogarth-Scott, S. (1999). Franchise relationship quality: micro-economic explanations. *European Journal of marketing*, 33(9/10), 827-843.
- Hunt, S. D. (1977). Franchising: Promises, Problems, Prospects. *Journal of Retailing*, 53(3), 71-84.
- Instituto Brasileiro de Geografia – IBGE (2014). *Contas Nacionais Trimestrais*. Recuperado em: 19 dez. 2014, de [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br).
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo. Recuperado em 29 set. 2012 de <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=23>.
- International Franchise Association - IFA.(2014). *An introduction to franchising*. Recuperado em: 14 dez. 2013, de [www.franchise.org/an-introduction-to-franchising](http://www.franchise.org/an-introduction-to-franchising).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of etichs and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kaufmann, P. J. & Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, October, 22-32.
- Kich, M. C., Dutra, A., Leão, J. A. B., Martins, C., & Sarquis, A. B. (2013). Mapeamento das publicações científicas sobre franquia no período de 2001 a 2011. *Revista da UNIFEFE*, 1(12).
- Knight, R. M. (1986). Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of Views. *Journal of Small Business Management*, July, 8-15.
- Kwasnicka, E. L. (2006). Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21), 33-42.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, 263-283.
- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownersip patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lavieri, C. A., & Cunha, J.A. C. (2009). A utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias. XXXIII EnANPAD (*Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*), 33.
- Lazarus, R. S. (1991). *Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion*. *American Psychologist*. 46 (8), 819-834
- Leite, R. C. (1990). *Franchising na Criação de Novos Negócios*. São Paulo: Atlas.

- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179-188.
- Lopes Jr, G. S., & Souza, E. C. L. (2005). Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(6).
- Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2010). Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? *Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 131-153.
- Machado-da-Silva, C. L., & Gonçalves, S. A. (1999). Nota técnica: a teoria institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1, 220-226.
- Magalhães, J. M. D., Daudt, C. G., & Phonlor, P. R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(4), 583-603.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Editora Bookman, Porto Alegre.
- Marnoto, S. M. F. (2007). *Sistemas de Franchising: Uma Perspectiva de Competências e Redes de Relacionamentos*. Porto: Dissertação de Doutorado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Maylor, H., & Read, M. (1998). Third-generation franchised organizations: Innate quality excellence or inherent conflict?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 9(7), 573.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233.
- Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., & da Cunha, J. A. C. (2014). Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 18(3).
- Melo, P. L.D.R; Andreassi, T., Junior, M. D. M. O., & Borini, F. M. (2013). Influence of the Operating Environment on Organization Innovation: A Multiple Case Study of Food Franchises in Brazil. *International Journal of Management*, 3(1), 402-420.
- Melo, P. L. D. R. (2012). *Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Melo, P. L. R.; & Andreassi, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: Levantamento e análise do período 1998-2007. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288.
- Merlo, E. M. (2000). *O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Miller, Jerry. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*. São Paulo: Bookman.
- Minayo, M. C. D. S., & Sanches, O. (1993). Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity?. *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 237-248.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª Edição. Porto Alegre. Editora Brookman.
- Moreira, M. B., & Troccoli, I. R. (2014). Técnica do incidente crítico enquanto técnica de pesquisa: um exemplo aplicado. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3).

- Morgado, R. S. (2013). *Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras e estrangeiras de franchising*. (Tese Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Nass, L. (2000). Are you an entrepreneur. *American Business Perspectives*, 222, 5-7.
- Nathan, G. (2004). *The Franchise e-factor*. Franchise Relationships Institute.
- Nodari, F. (2013). *A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva*. Tese. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Nogueira, M. S., Mendes, I. A. C., Trevizan, M. A., & Hayashida, M. (1993). Técnica dos incidentes críticos: uma alternativa metodológica para análise do trabalho em áreas cirúrgicas. *Rev Paul Enferm*, 12(3), 107-11.
- Norton, S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 197-218.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of retailing*, 44(4), 69-83.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization science*, 12(1), 37-53.
- Pêcheux, Michel; & Orlandi, Eni Puccinelli (1995). *Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio*. Editora da UNICAMP.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Perin, M. G. (2001). *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance* (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- Plá, D. (2001). *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC.
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Preble, J. F. (1995). Franchising systems around the globe: A status report. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 80.
- Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, 71-90.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Ranaei, H., Zareei, A., & Alikhani, F. (2010). Inter-organizational Relationship Management A Theoretical Model. *International Bulletin of Business Administration*, 9, 20-30.
- Ribeiro, F. C. F., & Melo, P. L. R. (2007). O Processo de Internacionalização da Rede de Franquias “O Boticário” No Mercado Norte-Americano. *FACEF-Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 10,(3).
- Rodrigues, J. D. R. G. (1998). *O empreendedor e o franchising: do mito à realidade*. São Paulo: Érica.
- Rodriguez V. R., & Fontana, E. W. (2005). Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(3).
- Romito, F.; Romito, F.G.; De Nani, C. L. (2007) Vantagens e Desvantagens do Sistema de Franquias no Varejo de Vestuário. *Anais XVII ENEGEP*. Foz do Iguaçu, 2007. Recuperado em 10 dez. 2013, de [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630467\\_9542.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630467_9542.pdf).
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.

- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *Journal of law and Economics*, 223-233.
- Santos, G. J. (2004). Teoria institucional e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do Marketing. *Revista Eletrônica de Administração-REAd*, 1-22.
- Sauerbronn, J. F. R., Sauerbronn, F. F., & Hasenclever, L. (2011). Contribuições da economia industrial para o estudo de estratégias de crescimento a partir do sistema de franquia DOI 10.5752/P.1984-6606.2011 v11n26p33. *Revista Economia & Gestão*, 11(26), 33-61.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Entrepreneurial profile and organizational performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467.
- Schneider, A.; Taiar A. (1991). *Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese.
- Schröder, L., & Bandeira-de-Mello, R. (2011). Relacionamento Entre Empresa e Stakeholders: Um Estudo de Caso no Setor Eletroeletrônico. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 148-168
- Schroeder, J. B., & Iatchac, M. (2008). Análise de incidentes críticos: uso prático desta metodologia numa pesquisa de satisfação no atendimento dos serviços oferecidos na Viacredi. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(2), 1-20.
- Schumpeter, J. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*, 3 ed. São Paulo: Abril Cultural.
- Scott Jr, F. A. (1995). Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of industrial organization*, 10(1), 69-81.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013). Coleção Estudos e Pesquisas. *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Recuperado em 14/10/2013, de [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS).
- Selltiz, C. (1974). *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: EPU.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Simon, H. A. (1972). *Theories of bounded rationality*. In: MCGUIRE, C. B.; RADNER, R. (Eds.). *Decision and organization*. New York: American Elsevier.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. Londres: Routledge.
- Souza, G. C., & Lourenzani, A. E. B. S. (2010). A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011 (2011).
- Spencer, L. M.; & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., Purdy, D., & Heales, S. (2004). Franchising as a small business growth strategy a resource-based view of organizational development. *International Small Business Journal*, 22(6), 539-559.
- Sten, J. (1998). Exit: success or failure. In *INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, ICSB CONFERENCE*. Proceedings. Singapore: ICBS. Recuperado em 14 out. 2013, de [www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/24.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/24.pdf).
- Stoner, C. R. (1987). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, 25, 33.
- Takeuchi, H.; & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

- Tálamo, J. R. (2008). *Formação e gestão de redes de cooperação empresarial* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Tarapanoff, K. (2006). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) UNESCO. 456 p.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Tieghi, C. (2010). *Uma Nova Geração no Franchising – Cinco anos de atuação da AFRAS*, Editora Ex-Libris.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. *Handbook de estudos organizacionais*, São Paulo: Atlas, 1999,1, 196-219.
- Toledo, G. L., & Proença, C. (2005). Fatores críticos de sucesso da franquia-uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. *REGE - Revista de Gestão*, 12(1), 43-53.
- Valentim, M. L. P., Cervantes, B., Carvalho, E., Garcia, H., Lenzi, L., Catarino, M., & Tomaél, M. (2003). O processo de inteligência competitiva em organizações. *Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, 4(3), 1-23.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 21.
- Vesper, K. H. (1980). *Perspectives on Entrepreneurship*. In: *New Venture Strategies*. p. 1-26. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Wegner, D., & Padula, A. D. (2010). Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(3).
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 548-577.
- Windsperger, J., & Dant, R. P. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82(3), 259-272.
- Withane, S. (1991). Franchising and the Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, January, 22-29.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- Woolsey, L. K. (1986). The Critical Incident Technique: An Innovative Qualitative Method of Research. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 20(4).
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso. Planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.
- Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.

### Apêndice 01 – Roteiro de entrevista com especialistas

#### Sustentabilidade e crescimento das franquias

##### Roteiro 1 – Pesquisa com especialistas

O objetivo desta pesquisa é compreender os elementos que levam as franquias a alcançarem sobrevivência e crescimento. Portanto, a ideia é utilizar de sua experiência para lembrar algumas situações relevantes em função de suas consequências (positivas ou negativas) para sustentabilidade e crescimento das redes de franquias.

#### 1. Identificação

##### 1.1 Grau de escolaridade do entrevistado:

- ( ) Ensino básico [ ] incompleto [ ] completo  
( ) Ensino secundário [ ] incompleto [ ] completo  
( ) Ensino técnico ou de profissionalização tecnológica  
( ) Ensino superior [ ] incompleto [ ] completo. Curso: \_\_\_\_\_  
( ) Pós-graduação [ ] incompleto [ ] completo Curso: \_\_\_\_\_

##### 1.2 Há quanto tempo você trabalha (ou desenvolve pesquisa) no segmento de franquias?

- ( ) 3 anos a 5 anos (exclusive)  
( ) 5 anos a 7 anos (exclusive)  
( ) 7 anos ou mais

#### BLOCO1: Cases de sucesso ou fracasso

- 2 Ao longo de sua atuação, pense em casos, que para você, representam “cases” de sucesso de unidades ou de redes de franquia. Relate detalhadamente o que e como aconteceu, o que as pessoas envolvidas fizeram e o que resultou dessa situação.**
- 3 Agora pense em casos que representam insucesso (diminuição do resultado, tomada de decisão errônea...). Qual a situação negativa que impactou o crescimento de uma unidade ou da rede? Qual foi o principal fator que desencadeou essa consequência?**

#### BLOCO 2: PERFIL EMPREENDEDOR LOCAL - FRANQUEADO

- 4 Em geral, as redes de franquia buscam qual perfil de franqueado? (quais características e competências?)**
- 4.1 Os processos de seleção de franqueados são geralmente rigorosos ou flexíveis? Por que?**
- 5 Ao longo de sua atuação, pense em uma situação positiva em que o perfil de um franqueado ou o processo de seleção impactou o crescimento de uma unidade ou da rede?**

**5.1 E uma situação negativa? Você teria exemplos de perfis inadequados e de consequências decorrentes disso?**

### BLOCO 3: TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

- 6 Como ocorre a troca de conhecimentos entre franqueador e unidades franqueadas?
- 6.1 Formas e periodicidade de transferência de conhecimento (treinamentos periódicos, consultoria de campo?)
- 6.2 Após o processo de formação e treinamento das unidades e funcionários você diria que há alta assimilação e aplicação das informações por parte da equipe? (total ou em partes?)?
- 6.3 A franqueadora utilizou ou utiliza do conhecimento do franqueado para fazer alguma adaptação, ou seja, utiliza novas ideias para melhorar a rede? Você sabe algum caso de implantação de práticas emergidas localmente – inovações sugeridas pelos franqueados?
- 7 Ao longo de sua atuação, pense em uma situação positiva em que a troca de conhecimento (entre franqueados ou entre franqueador e franqueados) impactou o crescimento de uma unidade ou da rede?**
- 7.1 E uma situação negativa? Você teria exemplos em que a ausência de troca de conhecimento ou que a baixa absorção da rede acabou por atrasar ou dificultar seu crescimento?**

### BLOCO 4: RELACIONAMENTO FRANQUEADOR - FRANQUEADO

A respeito do relacionamento com franqueador - franqueado:

- 8 Na sua percepção, os franqueadores e franqueados demonstram ter compromisso com o relacionamento? Ou seja, fazem esforços para manter a continuidade da parceria? Esforços para evitar conflitos?
- 9 Você diria que, em geral, a relação franqueador– franqueado é uma relação de confiança ou desconfiança?
- 10 A relação é equilibrada? (riscos e resultados são compartilhados?)
- 11 Ao longo de sua atuação, pense em uma situação positiva em que o relacionamento entre franqueador e o franqueado influenciou os resultados finais da unidade ou da rede?**
- 11.1 E uma situação negativa? Você teria exemplos em que os conflitos de relacionamento entre franqueado e o franqueador abalaram a sustentabilidade ou crescimento de uma unidade?**

## BLOCO 5: NATUREZA DA GOVERNANÇA E GESTÃO

- 12 Ainda sobre o relacionamento com o franqueados, em geral, eles recebem tratamento igualitário por parte do franqueador? Entre franqueados e lojas próprias, há algum ciúmes entre eles?
- 13 E com relação ao item transparência. Em geral, há mecanismos utilizados pelo franqueador para gerar transparência na relação? Quais?
- 14 Há alguma forma de prestação de contas por parte da franqueador? (Há algum relatório, algum demonstrativo que é enviado às unidades? Fundo de publicidade? É satisfatório?)
- 15 Como o franqueador acompanha e controla o desempenho dos franqueados?
  - 15.1 Há indicadores bem definidos? (Quais? financeiro, qualidade, cuidado com a loja, inovação, treinamento)
- 16 **Como a governança e gestão podem fazer diferença para o crescimento da franquia?**
- 17 **Detalhe uma situação em que os critérios de governança e gestão (acompanhamento e controle) influenciaram positivamente os resultados finais da unidade ou da rede?**
  - 17.1 **E negativamente?**

## BLOCO 6: INTELIGENCIA COMPETITIVA

- 18 Em sua maioria, as redes de franquia buscam constantemente informações de mercado e toma decisões com base nelas? Que tipo de informação a franqueadora investiga?
  - 18.1 Os franqueados tem acesso a essas informações?
- 19 **As informações e toda a parte de inteligência da rede possibilitam a rede a ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes? Como?**
20. Quais foram os resultados visíveis dessa base de inteligência da franqueadora para a sustentabilidade e crescimento da rede ? (ex.: processo de definição do PDV; direitos territoriais; movimentos recentes de mercado, como retirada de um produto; parceria com outra empresa). Você teria exemplos que ilustrariam esses resultados?

Por fim,

- 20 Se você tivesse que dizer em ordem de importância, quais fatores seriam determinantes para garantir sustentabilidade e crescimento da rede?
  - ( ) Gestão e governança
  - ( ) Inteligência competitiva
  - ( ) Relacionamento Franqueador –franqueado
  - ( ) Perfil do franqueado
  - ( ) Transferência de conhecimento e capacidade da rede em absorver conhecimentos

**Obrigado pela sua participação nessa pesquisa!**

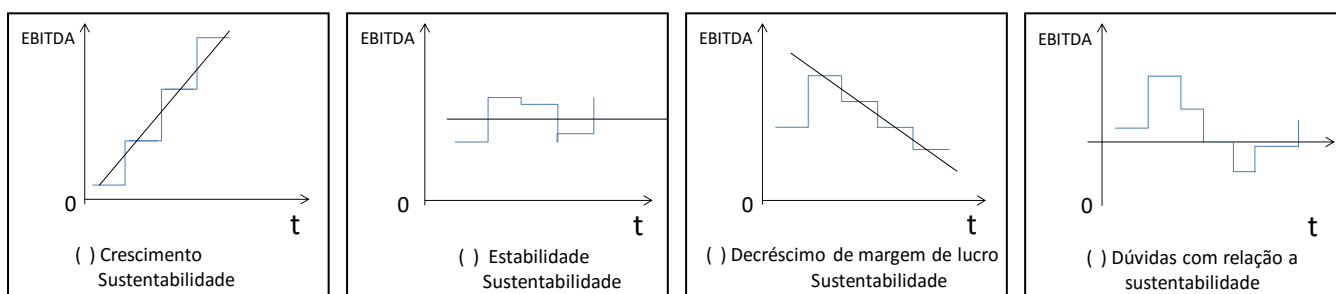
## Apêndice 02 – Roteiro de entrevista com franqueados

### Sustentabilidade e crescimento das franquias

#### Roteiro 2 – Pesquisa com franqueados

O objetivo desta pesquisa é compreender os elementos que levam as franquias a alcançarem sobrevivência e crescimento.

Como você classificaria sua unidade de acordo com esses conceitos de sobrevivência e crescimento?



#### 2. Identificação

2.1 Marca: \_\_\_\_\_

2.2 Unidade: \_\_\_\_\_

2.3 Master franqueado? \_\_\_\_\_

2.4 Há quanto tempo você está em operação com a atual unidade franqueada?

- menos de 1 ano
- 1 ano a 3 anos (exclusive)
- 3 anos a 5 anos (exclusive)
- 5 anos a 7 anos (exclusive)
- 7 anos ou mais

### BLOCO 1: PROCESSO DE AQUISIÇÃO

3. A franquia atual é a sua primeira experiência em gestão de negócios?

Fale a respeito da sua vida profissional

Quais as experiências anteriores? (trabalho numa outra franqueada, autônomo, gestor)

Em qual (is) setor (es) de atuação você trabalhava antes de abrir a franquia?

Alguma(s) dessas experiência(s) profissional(is) anterior(es) contribuiu para sua atual atividade?

4. Sobre sua aquisição:

4.1 Quanto tempo você levou para escolher e planejar a operação da unidade?

3.2 Você planejou a abertura da franquia e os primeiros anos de operação da unidade? (isso encontra-se registrado em algum lugar, ex.: plano de negócios?)

3.3 Fases mais importantes da história da unidade. Resultados ligados a essas fases.

## BLOCO 2: PERFIL EMPREENDEDOR LOCAL - FRANQUEADO

- 4 Sobre seu processo de seleção como franqueado:
  - 4.1 A rede de franquias procurava um perfil específico de pessoa para ser um franqueado?
  - 4.2 Quais os pré-requisitos foram exigidos de você para que se tornasse um franqueado? (características e competências)
  - 4.3 Como foi o processo de seleção? Você consideraria o processo seletivo rigoroso ou flexível? Por que?
5. **Você considera que esse perfil e a exigência de alguns quesitos podem influenciar o desempenho das unidades? Como isso pode ser visto no dia a dia? Você teria exemplos de perfis adequados e/ou inadequados e de consequências decorrentes disso?**

## BLOCO 3: TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

6. Quais apoios foram dados no início da operação pelo franqueador? (escolha da localização, montagem do layout e estrutura, compras centralizadas).
7. No início das atividades da unidade, como foi o processo de formação e treinamento da franqueadora para você e seus funcionários?
  - 7.1 Como você julga o conhecimento que a franqueadora tem sobre o negócio, sobre gestão? (realmente são valiosos?)
  - 7.2 Após o treinamento, você verifica que houve assimilação e aplicação das informações por parte da equipe? (total ou em partes?)
  - 7.3 Quais foram os resultados desse processo para a unidade? (melhorias proporcionadas?)
8. Atualmente, como ocorre a troca de conhecimentos entre franqueador e unidades franqueadas?
  - 8.1 Formas e periodicidade de transferência de conhecimento (treinamentos periódicos, consultoria de campo?)
  - 8.2 Há troca de conhecimento entre as unidades franqueadas? Elas se comunicam? (há encontros periódicos com outras franqueadas?)
  - 8.3 A franqueadora utilizou ou utiliza do seu conhecimento ou da sua equipe para fazer alguma adaptação, ou seja, utiliza novas ideias para melhorar a rede? Você sabe algum caso de implantação de práticas emergidas localmente – inovações sugeridas pelos franqueados?
9. **Qual o grau de importância você atribuiria a essa troca de conhecimento (entre franqueados ou entre franqueador e franqueados)? Existe uma relação direta, algum impacto, entre transferência de conhecimento e seus resultados? (Se sim, como isso pode ser percebido? Por favor descreva algumas situações e resultados visíveis).**

## BLOCO 4: RELACIONAMENTO FRANQUEADOR - FRANQUEADO

10. A respeito do seu relacionamento com o franqueador:
  - 10.1 Como vocês se comunicam? (Há reuniões, política e rotinas de comunicação, conselho de franqueados, jornais internos, sistemas de informações?)

11. Na sua percepção, o franqueador demonstra ter compromisso com o relacionamento? Ou seja, faz esforço para manter a continuidade da parceria? Esforços para evitar conflitos?
12. A relação franqueador– franqueado é uma relação de confiança ou desconfiança?
  - 12.1 Franqueador cumpre o que promete?
13. A relação é equilibrada? (riscos e resultados são compartilhados?)
- 14. Na sua opinião, que peso o relacionamento entre franqueado e o franqueador assume nos resultados finais da unidade? (como ele pode afetar o resultado para o bem e/ou para o mal)? Se for possível, descreva algumas experiências sobre relacionamento x resultados.**

#### BLOCO 5: NATUREZA DA GOVERNANÇA E GESTÃO

15. Ainda sobre o relacionamento com o franqueador, você julga que há tratamento igualitário por parte dos franqueadores frente aos franqueados e entre franqueados e lojas próprias?
16. E com relação ao item transparência. Há transparência na relação entre franqueador-franqueado? Como isso pode ser visto?
17. Há alguma forma de prestação de contas por parte da franqueadora? (Há algum relatório, algum demonstrativo que é enviado às unidades? Fundo de publicidade? É satisfatório?)
18. Como o franqueador acompanha e controla o desempenho dos franqueados?
  - 18.1 Como ele garante a padronização / gestão da qualidade?
  - 18.2 Há indicadores bem definidos que ele monitora? (Quais? financeiro, qualidade, cuidado com a loja, inovação, treinamento)
- 19. Você acha que esse acompanhamento e controle por parte do franqueador faz diferença para o sucesso da franquia? Como? Quais os pontos positivos e negativos desse controle para a sua unidade?**

#### BLOCO 6: INTELIGENCIA COMPETITIVA

20. Você acredita que a rede de franquia a qual pertence busca constantemente informações de mercado e toma decisões com base nelas?
  - 20.1 Que tipo de informação a franqueadora investiga? (socioeconômica sobre a região das unidades; perfil e os hábitos de compra dos clientes; satisfação dos clientes finais)
  - 20.2 Você sabe como a franqueadora busca as informações? (Sistema informatizado, consultorias externas, área de inteligência e/ou pesquisa?)
  - 20.3 Você tem acesso a essas informações?
  - 20.4 Como ocorre a disseminação na rede dos resultados das ações de pesquisa, inteligência de mercado?
21. Há alguma informação sigilosa no seu negócio, algo que a franquia faz para proteger o negócio (produto ou serviço) da sua rede? (ex. metodologia ou receita que é patenteada ou que é segredo para o mercado).

**22. As informações e toda a parte de inteligência da rede possibilitam a rede a ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes? Como?**

22.1 Quais são os resultados visíveis dessa base de inteligência da franqueadora? (ex.: processo de definição do PDV; direitos territoriais; movimentos recentes de mercado, como retirada de um produto; parceria com outra empresa)

Por fim,

23. Participar da rede é motivador?

24. Você pretende nos próximos 2 anos abrir uma nova unidade ou um outro negócio?

SE SIM: Quais são suas alternativas?

SE NÃO: Se você fosse abrir um negócio hoje, você escolheria a opção de franquia? No caso de sim, escolheria o mesmo setor e mesma marca? Quais seriam as outras opções que você consideraria?

25. Grau de escolaridade do franqueado:

( ) Ensino básico [ ] incompleto [ ] completo

( ) Ensino secundário [ ] incompleto [ ] completo

( ) Ensino técnico ou de profissionalização tecnológica

( ) Ensino superior [ ] incompleto [ ] completo. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Pós-graduação [ ] incompleto [ ] completo Curso: \_\_\_\_\_

**Obrigado pela sua participação nessa pesquisa!**

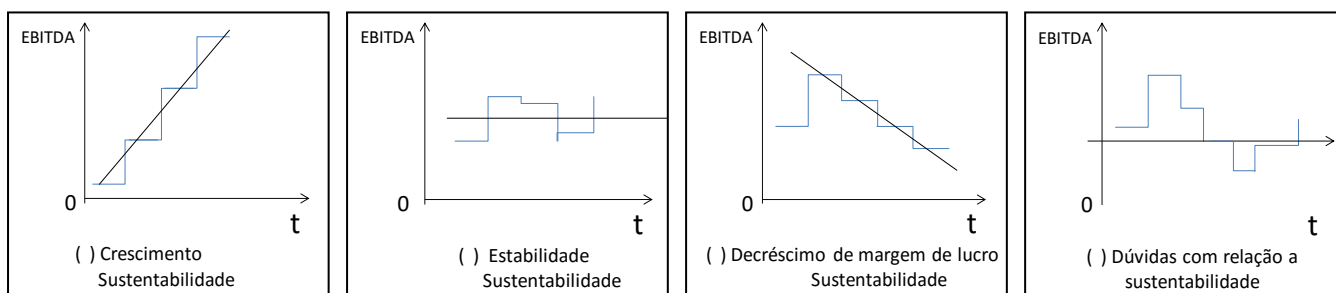
## Apêndice 03 – Roteiro de entrevista com franqueadores

### Sustentabilidade e crescimento das franquias

#### Roteiro 3 – Pesquisa com franqueador

O objetivo desta pesquisa é compreender os elementos que levam as franquias a alcançarem sustentabilidade e crescimento.

Como você classificaria sua rede de franquia de acordo com esses conceitos de sustentabilidade e crescimento?



#### 5. Identificação

5.1 Marca: \_\_\_\_\_

5.2 Lojas próprias: \_\_\_\_\_ lojas franqueadas: \_\_\_\_\_

5.3 Operam com master franqueados? \_\_\_\_\_

5.4 Cargo: \_\_\_\_\_

6. A franquia atual é a sua primeira experiência neste modelo de negócio ou já trabalhou em outras redes ou como franqueado?

#### BLOCO 1: PERFIL EMPREENDEDOR LOCAL - FRANQUEADO

5 Sobre o processo de seleção do franqueado:

5.1 A rede de franquias procura um perfil específico de pessoa para ser um franqueado? (quais características e competências?)

5.2 Como você considera o processo seletivo rigoroso ou flexível? Por que?

5.3 Os franqueados hoje possuem o perfil adequado ao posicionamento e desejo da franqueadora? (todos, em parte...). Evidências que sim e que não.

6 Para você, qual a relação entre esse perfil do franqueado, e a exigência dos pré-requisitos, e a sustentabilidade e o crescimento das unidades?

Como isso pode ser visto no dia a dia? Você teria exemplos de perfis adequados e/ou inadequados e de consequências decorrentes disso?

#### BLOCO 2: TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

7 Quais apoios são dados no início da operação do franqueado? (Análise e seleção técnica do ponto; Apoio nas negociações; Apoio na constituição da empresa do franqueado; Desenvolvimento do

*projeto arquitetônico; Visual Merchandising; Planejamento de inauguração de loja; Treinamento técnico, comercial e de gestão para Franqueados e seu staff; Consultoria de campo; Visual Merchandising e Treinamento continuado; Manuais de operação; Apoio à contratação de equipe de loja).*

- 8 Como ocorre a troca de conhecimentos entre franqueador e unidades franqueadas?
- 8.1 Formas e periodicidade de transferência de conhecimento (treinamentos periódicos, consultoria de campo?)
- 8.2 Após o processo de formação e treinamento das unidades e funcionários você diria que há alta assimilação e aplicação das informações por parte da equipe? (total ou em partes?)  
Em geral, quais são os resultados visíveis desse processo para a unidade? (melhorias proporcionadas?)
- 8.3 Há troca de conhecimento entre as unidades franqueadas? Elas se comunicam? (há encontros periódicos com outras franqueadas?)
- 8.4 A franqueadora utilizou ou utiliza do conhecimento do franqueado para fazer alguma adaptação, ou seja, utiliza novas ideias para melhorar a rede? Você sabe algum caso de implantação de práticas emergidas localmente – inovações sugeridas pelos franqueados?
- 9 Qual o grau de importância você atribuiria a essa troca de conhecimento (entre franqueados ou entre franqueador e franqueados)? Existe uma relação direta, algum impacto, entre transferência de conhecimento e seus resultados? (Se sim, como isso pode ser percebido? Por favor descreva algumas situações e resultados visíveis).**

### BLOCO 3: RELACIONAMENTO FRANQUEADOR - FRANQUEADO

- 10 A respeito do relacionamento com franqueador - franqueado:
- 10.1 Como se comunicam? (Há reuniões, política e rotinas de comunicação, conselho de franqueados, jornais internos, sistemas de informações?)
- 11 Na sua percepção, os franqueados demonstram ter compromisso com o relacionamento? Ou seja, faz esforço para manter a continuidade da parceria? Esforços para evitar conflitos?
- 12 A relação franqueador– franqueado é uma relação de confiança ou desconfiança?
- 12.1 Franqueados cumprem o que prometem?
- 13 A relação é equilibrada? (riscos e resultados são compartilhados?)
- 14 Na sua opinião, que peso o relacionamento entre franqueado e o franqueador assume nos resultados finais da unidade? (como ele pode afetar o resultado para o bem e/ou para o mal)? Se for possível, descreva algumas experiências sobre relacionamento x resultados.**

### BLOCO 4: NATUREZA DA GOVERNANÇA E GESTÃO

- 15 Ainda sobre o relacionamento com o franqueados, eles recebem tratamento igualitário por parte do franqueador? Entre franqueados e lojas próprias, há algum ciúmes entre eles?
- 16 E com relação ao item transparência. Quais os mecanismos utilizados pelo franqueador para gerar transparência na relação?

- 17 Há alguma forma de prestação de contas por parte da franqueador? (Há algum relatório, algum demonstrativo que é enviado às unidades? Fundo de publicidade? É satisfatório?)
- 18 Como o franqueador acompanha e controla o desempenho dos franqueados?
- 18.1 Como ele garante a padronização / gestão da qualidade?
- 18.2 Há indicadores bem definidos que ele monitora? (Quais? financeiro, qualidade, cuidado com a loja, inovação, treinamento)
- 19 Você acha que esse acompanhamento e controle por parte do franqueador faz diferença para o sucesso da franquia? Como?**

#### BLOCO 5: INTELIGENCIA COMPETITIVA

- 20 A rede de franquia busca constantemente informações de mercado e toma decisões com base nelas?
- 20.1 Que tipo de informação a franqueadora investiga? (socioeconômica sobre a região das unidades; perfil e os hábitos de compra dos clientes; satisfação dos clientes finais)
- 20.2 Como a franqueadora busca as informações? (Sistema informatizado, consultorias externas, área de inteligência e/ou pesquisa?)
- 20.3 Os franqueados tem acesso a essas informações?
- 20.4 Como ocorre a disseminação na rede dos resultados das ações de pesquisa, inteligência de mercado?
- 21 Há alguma informação sigilosa da rede, algo que a franquia faz para proteger o negócio (produto ou serviço)? (ex. metodologia ou receita que é patenteada ou que é segredo para o mercado).
- 22 As informações e toda a parte de inteligência da rede possibilitam a rede a ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes? Como?**
- 22.2 Quais são os resultados visíveis dessa base de inteligência da franqueadora? (ex.: processo de definição do PDV; direitos territoriais; movimentos recentes de mercado, como retirada de um produto; parceria com outra empresa)

Por fim,

- 23 Você acredita que atualmente os franqueados enxergam valor na rede de franquias e estariam satisfeitos?
- 24 Se você tivesse que dizer em ordem de importância, quais fatores seriam determinantes para garantir sustentabilidade e crescimento da rede?
- ( ) Gestão e governança
- ( ) Inteligência competitiva
- ( ) Relacionamento Franqueador –franqueado
- ( ) Perfil do franqueado
- ( ) Transferência de conhecimento e capacidade da rede em absorver conhecimentos

**Obrigado pela sua participação nessa pesquisa!**