

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO FERNANDO DEGOBBI

**A PERCEÇÃO DO FRANQUEADO ÀS INTERAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS  
COM O FRANQUEADOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA REGIÃO DE  
OSASCO**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

ANTONIO FERNANDO DEGOBBI

**A PERCEPÇÃO DO FRANQUEADO ÀS INTERAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS  
COM O FRANQUEADOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA REGIÃO DE  
OSASCO**

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para a obtenção do grau de mestre em administração, sob a orientação do Prof. Dr. Hamilton Pozo.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

DEGOBBI, Antonio Fernando.

A PERCEPÇÃO DO FRANQUEADO ÀS INTERAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS COM O FRANQUEADOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA REGIÃO DE OSASCO./ Antonio Fernando Degobbi; Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2013 (Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração).  
p.94

Orientador: Hamilton Pozo.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1..Franquias 2. Franqueadores 3. Franqueados 4. Relacionamentos.

## PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista

### A PERCEPÇÃO DO FRANQUEADO ÀS INTERAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS COM O FRANQUEADOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA REGIÃO DE OSASCO

Antonio Fernando Degobbi

Data: \_\_\_\_\_

#### BANCA EXAMINADORA

---

Professor Doutor Hamilton Pozo  
(Presidente / Orientador FACCAMP)

---

Professor Doutor Belmiro João  
(PUC / SP)

---

Professor Doutor Djair Picchiali  
(FACCAMP)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hamilton Pozo, pela sabedoria de suas contribuições, que demonstraram ser fundamentais, para garantir a coerência desta pesquisa.

Aos integrantes da banca, Prof. Dr. Djair Picchiali e Prof. Dr. Belmiro João, pelas importantes intervenções, visando o refinamento deste trabalho.

Aos professores doutores do programa de mestrado da FACCAMP, com os quais tive o privilégio de conviver e colher ensinamentos: Cida Sanches; José Osvaldo De Sordi; Manuel Meireles; Marcelo Nakagawa e Takeshy Tachizawa.

Aos colegas professores do Centro Universitário FIEO, pela paciência e disponibilidade em partilhar seus conhecimentos: Fabian Romano; Germano Manuel Correia; Nivaldo Elias Pilão; Sílvia Cristina Yamauchi Caruso e Wylds Carlos Giusti.

Ao desprendimento dos colegas professores Francisco José Siqueira Tavares, José Geraldo de Araújo Guimarães, Roberto Maia e Osvaldo Esteves Sobrinho, pelo inestimável auxílio na difusão dos questionários desta pesquisa.

Ao Prof. Ms. Carlos Alberto Ribeiro Barbosa e ao Prof. Dr. Eugênio José Silva Bitti, pelas valiosas observações, que permitiram aperfeiçoar a fundamentação deste trabalho.

Ao companheiro de todas as horas, Prof. Alexandre Justinus Valavicius, pelo suporte, nos momentos iniciais, na definição do problema de pesquisa.

Aos especialistas do mercado e ao grupo de franqueados, pela generosidade de responder aos questionários.

Em especial à minha esposa Gisleine e às minhas filhas, Priscila e Cristiane, que souberam compreender a natureza desta empreitada, pelas madrugadas afora, cujo carinho e dedicação constituíram-se no principal alicerce da minha motivação.

*“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como timoneiros, que entram no navio, sem timão nem bússola, nunca tendo a certeza do seu destino”.*

Leonardo Da Vinci

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é interpretar os pontos relevantes que compõem as interações formais e informais entre franqueado e franqueador, correlacionando-os à percepção do franqueado. O setor de franquias vem exibindo bons resultados, nos últimos 10 anos. Em 2012, o faturamento das redes foi de R\$ 103,2 bilhões, 16,2% superior em relação a 2011, ficando acima do índice do Produto Interno Bruto (PIB), que cresceu 0.9% no mesmo período. As relações em franquias seguem perspectivas da teoria da agência em que o franqueador (principal) delega o trabalho ao franqueado (agente), que, por sua vez, o executa. Assim, dois problemas centrais surgem: os desejos e objetivos do principal e agente são conflitantes e é difícil ou caro para o principal certificar-se do que o agente está fazendo. A assistência do franqueador ao franqueado é composta por um conjunto de prestações e nem sempre, o que é proposto pelo franqueador coincide com os interesses dos franqueados. Assim, a pergunta que se faz é: quais são os pontos relevantes deste conjunto de prestações e como isto é percebido, segundo a ótica do franqueado? Para resposta a esta questão, foram pesquisados franqueados, caracterizados como micro e pequenos empresários, na região de Osasco, envolvendo os segmentos de venda de bens e de serviços. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa baseada em métodos mistos de duas fases sequenciais. Na primeira fase – qualitativa – obtiveram-se proposições teóricas, que foram validadas por especialistas do setor e que serviram de fundamento, para uma segunda fase quantitativa, baseada em um questionário de escala Likert, que foi aplicado nos franqueados. Pela análise dos resultados, verifica-se um baixo grau de confiança dos franqueados quanto ao suporte do franqueador, nos quesitos de treinamento, apoio operacional e aderência aos compromissos assumidos com o franqueado. Os pontos significativos do relacionamento foram estratificados por ordem de relevância, o que permitirá a franqueadores e franqueados focar suas atenções, para aperfeiçoar suas relações.

**Palavras-chave:** Franquias; franqueadores; franqueados; relacionamentos.

## **ABSTRACT**

*This project's goal is to understand the relevant points that comprise formal and informal interactions between franchisee and franchisor, correlating them to the franchisee's perception. Franchise sector has been showing good results, in the last 10 years. In 2012, sales of Brazilian franchise networks was R\$ 103,2 billions, 16.2% higher than in 2011, staying above the rate of Gross Domestic Product (GDP), which grew 0.9% in the same period. Relationships in franchising follow the parameters of agency theory in which the franchisor (principal) delegates work to the franchisee (agent) which, in turn, executes it. Thus, there are two central problems: the desires and goals of the principal and agent conflict and it is difficult or expensive for the principal to be sure of what the agent is doing. A franchisor's assistance to a franchisee assumes a set of benefits. The guidelines proposed by the franchisor do not always coincide with the interests of franchisee. So, the following question is made: What are the relevant points that comprise this set of guidelines and how this is perceived according to the franchisee's view? To answer this question, it was researched franchisees, characterized as micro and small entrepreneurs in the region of Osasco, involving the segments of goods and services. Therefore, a research has been conducted based on integrative mixed method analysis in two sequential phases. The first qualitative phase was the development of theoretical propositions that were validated by experts and were the foundation to a second phase of a quantitative questionnaire based on a Likert scale, which was applied to franchisees. Based on the results, there is a low degree of franchisees' confidence to the franchisor's support in terms of training, operational support and adherence to commitments made to the franchisee. The significant points of the relationship were stratified according to relevance, which will allow franchisors and franchisees to focus their attention to improve their relations.*

*Keywords: Franchising; franchisors, franchisees; relationships.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do faturamento do setor de franchising	13
Figura 2: Evolução do número de unidades franqueadas	14
Figura 3: Mapa da literatura	20
Figura 4: Proposições teóricas da corrente positivista	30
Figura 5: Proposições teóricas da corrente principal-agente	30
Figura 6: Teorias do relacionamento através do ciclo de vida da franquia	35
Figura 7: As seis fases do fator E	36
Figura 8: A hierarquia dos “ <i>ba’s</i> ”	42
Figura 9: Síntese das cláusulas do contrato de concessão	48
Figura 10: Fatores que consolidam a parceria entre franqueador e franqueado	50
Figura 11: Fatores de suporte ao negócio	51
Figura 12: Fatores do contrato	51
Figura 13: Estratégia e variáveis de pesquisa	55
Figura 14: Visão geral dos processos de elaboração e validação do questionário	60
Figura 15: Distribuição dos franqueados por sexo	65
Figura 16: Faturamento anual	65
Figura 17: Formação escolar	65
Figura 18: Tempo de existência da franquia	66
Figura 19: Tipos de atividades das franquias	66
Figura 20: Opinião dos especialistas sobre fatores que consolidam a parceria	82
Figura 21: Opinião dos especialistas sobre fatores de suporte ao negócio	83
Figura 22: Opinião dos especialistas sobre fatores do contrato	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teste de normalidade	54
Tabela 2: Resumo do processo de depuração das questões	64
Tabela 3: Testes de comparação entre perfis e respostas ao questionário	67
Tabela 4: Interpretação do GAp	68
Tabela 5: Correlação entre os itens de baixa concordância e o bom relacionamento entre franqueador e franqueado	69
Tabela 6: Grau de aderência às proposições aos fatores que consolidam a parceria	70
Tabela 7: Grau de concordância dos franqueados aos fatores de suporte ao negócio	71
Tabela 8: Grau de concordância dos franqueados aos fatores do contrato	71
Tabela 9: Teste de consistência interna	91
Tabela 10: Resumo dos dados processados – FP	92
Tabela 11: Confiabilidade da tabela – FP	92
Tabela 12: Estatísticas item-total - FP	92
Tabela 13: Resumo dos dados processados – FN	95
Tabela 14: Confiabilidade da tabela – FN	93
Tabela 15: Estatísticas item-total - FN	93
Tabela 16: Resumo dos dados processados – FC	93
Tabela 17: Confiabilidade da tabela – FC	94
Tabela 18: Estatísticas item-total - FC	94

## SUMÁRIO

<b>Seção 1: Introdução</b>	13
1.1 O problema de pesquisa	16
<b>Seção 2: Referencial teórico</b>	19
2.1 Teorias relacionadas à criação de franquias	24
2.2 Estudos relacionados à declaração do problema	31
2.3 Teoria da curva em “U” ou “ <i>U</i> ” <i>curve theory</i>	32
2.4 Fatores de relacionamento que afetam o resultado	37
2.5 A gestão do conhecimento – o conceito de “ <i>ba</i> ”	42
2.6 O perfil do franqueado	43
2.7 Aspectos do contrato de concessão	45
2.8 Grupos teóricos de suporte à análise do problema de pesquisa	49
<b>Seção 3: Método</b>	52
3.1 Elaboração do questionário de escala Likert	56
3.2 Validação do questionário	57
3.3 Procedimentos de coleta de dados	60
<b>Seção 4: Resultados e análise</b>	62
<b>Seção 5: Conclusões</b>	72
5.1 Limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas	74
<b>Seção 6: Referências</b>	75
<b>Apêndice A: Questionário aplicado nos especialistas</b>	81
<b>Apêndice B: Comentários dos especialistas, após as entrevistas abertas</b>	85
<b>Apêndice C: Carta de apresentação</b>	88
<b>Apêndice D: Questionário do franqueado</b>	89

<b>Apêndice E:</b> Teste de consistência interna	91
<b>Apêndice F:</b> Testes de validade do constructo	92

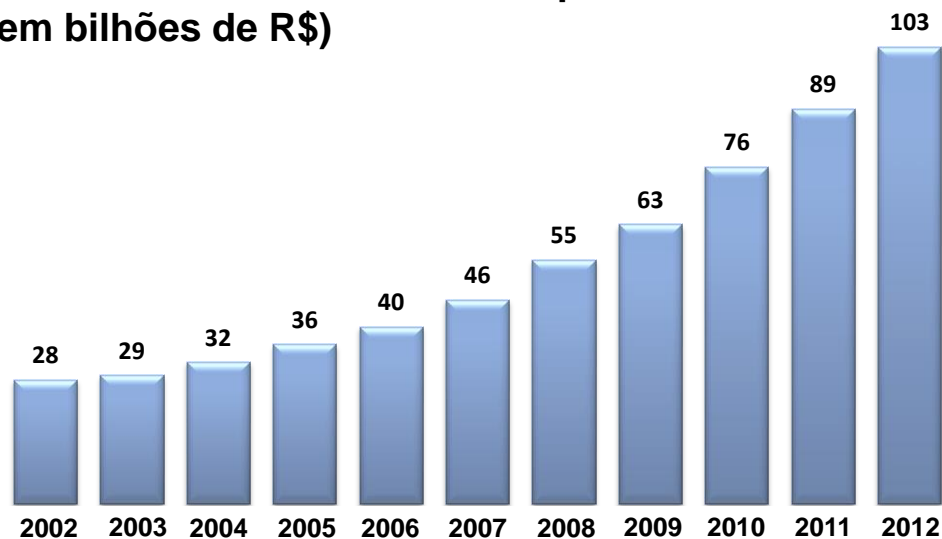
## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o negócio de franquias tem se mostrado atrativo para novos empreendedores, na medida em que sinaliza trajetória crescente. A elevação do consumo propiciada pela “nova classe média” tem gerado bons resultados ao setor. Em 2012, o segmento somou R\$ 103,2 bilhões de faturamento, 16,2% acima do ano anterior. A obtenção deste resultado foi influenciada, em boa parte, pelos setores de hotelaria e turismo, informática e eletrônicos, limpeza e conservação e alimentação (VALOR ECONÔMICO, 2013).

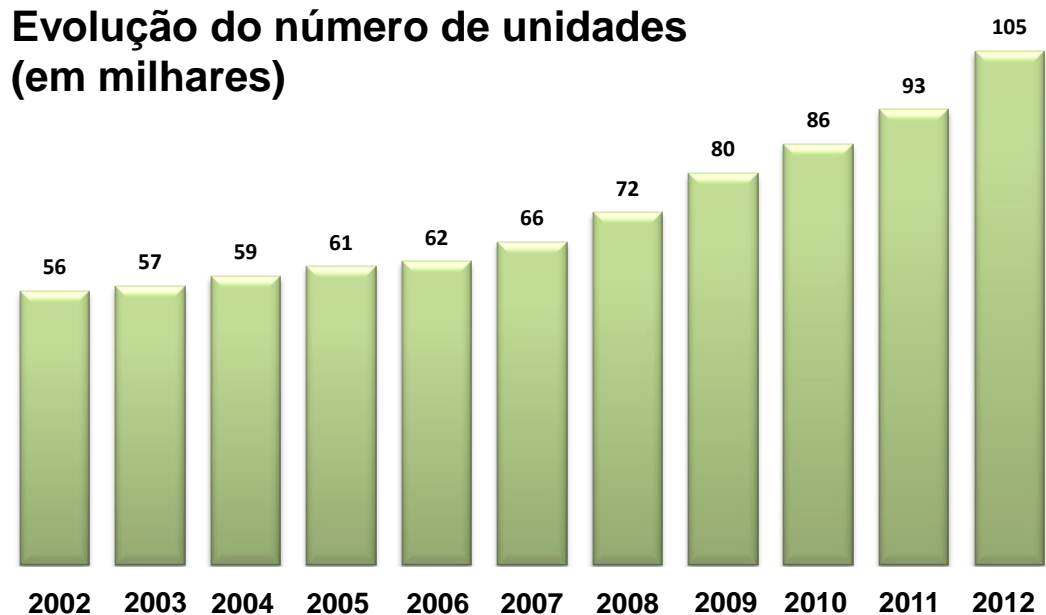
É crescente o desejo dos brasileiros de terem um negócio próprio, através do modelo de franquias, devido à imagem de um negócio seguro, baseado em uma marca reconhecida e no suporte fornecido pelo franqueador (ELANGO; FRIED, 1997; ROCHA; GIMENEZ, 2011). Entre os anos de 2008 e 2012, constatou-se que o faturamento do setor cresceu 87,7% e o número de unidades em 45,8% (ABF, 2013). Tais evoluções são demonstradas pelas figuras 1 e 2, a seguir.

**Figura 1:** Evolução do faturamento do setor de franquia

### **Faturamento do Setor de Franquia (em bilhões de R\$)**



Fonte: ABF (2013)

**Figura 2:** Evolução do número de unidades franqueadas

Fonte: ABF (2013)

Para 2013, a estimativa é de que o faturamento supere a marca dos R\$ 120 bilhões e os postos de trabalho cresçam na ordem de 11%, ultrapassando um milhão de pessoas empregadas na atividade. Em 2012, criaram-se 103 mil novos empregos e o número de trabalhadores chegou a 940 mil funcionários. Somente o setor de hotelaria e turismo cresceu 114%, obtendo um faturamento de R\$ 5,5 bilhões. Tais números justificam-se pelo aumento de viagens da classe C e pela adesão da CVC (maior agência de turismo do mercado) ao modelo de franquia (VALOR ECONÔMICO, 2013).

Com o objetivo de melhor aproximar-se do consumidor, visando conhecer suas expectativas de forma mais refinada, empresas tradicionais começam a adotar o modelo de franquias. Assim fizeram, há alguns anos a Alpargatas com a marca Havaianas e o grupo Coteminas com a MMartan. Em 2012, empresas como a Malwee, Baterias Heliar, Colchões Castor e a Alergoshop também aderiram a este canal de distribuição (VALOR ECONÔMICO, 2013).

Pela edição especial, sobre franquias, do Valor Econômico (2013) também se constata o interesse de grupos estrangeiros. São mais de 20 empresas, que estão buscando entrar no país, com foco no setor de alimentação. Um exemplo é a

*Firehouse Foods*, rede americana de *fast-food*, que está interessada em investir neste segmento, no Brasil. Da mesma forma, fundos de investimento começam a voltar sua atenção para este negócio. Agregue-se que a expansão dos shopping centers é outra motivação ligada ao crescimento do setor.

Novos formatos estão surgindo, conhecidos como “*corners*”, que visam localizar uma loja dentro de outra (*store-in-store*). Por exemplo, uma franquia de venda de produtos congelados, dentro de uma loja de conveniência ou uma loja de produtos de moda para surfe, com um “*corner*” para o público infantil (*skates*). O modelo de franquia ajuda a marca a ter cobertura nacional e a padronizar leiautes, sistemas de atendimento, produtos e serviços, em qualquer cidade do país, que esteja estabelecida.

Para a ABF (2013), as redes de franquia chegam a 38% dos municípios brasileiros, operando em cerca de 2.100 cidades. São Paulo e Rio de Janeiro representam cerca de 30% do número total de lojas. Seguem-se as cidades de Curitiba (2,6%), Belo Horizonte (2,6%) e Brasília (2,2%). Para o Valor Econômico (2013), outros setores começam a ter a sua atenção despertada para este modelo, tais como revendedoras de veículos, distribuidoras, empresas de venda porta a porta e até construtoras, que visualizam os instrumentos de gestão de franquia, como uma oportunidade de padronizar atividades críticas, como canteiros de obras.

Apesar da tendência positiva de crescimento do setor, é importante focar o que acontece no negócio em si. O franqueado, muitas vezes, reside no território de sua unidade, podendo ter conhecimento e acesso ao mercado local, superior ao do franqueador. Uma franquia pode aumentar o seu sucesso, se souber como aproveitar as boas ideias do franqueado. Some-se que ter o dono da loja, à frente do negócio, é uma garantia maior para o franqueador. Proprietários são mais motivados para atingir resultados, do que gerentes de uma estrutura tradicional (ELANGO; FRIED, 1997; LINDBLOM; TIKKANEN, 2010).

Franquia é uma estrutura cooperativa, que tem como atores principais o franqueador e franqueado. De um lado, o franqueado tem atributos que interessam ao franqueador e este, por sua vez, tem ativos relevantes como o valor da marca e o

conhecimento da gestão do negócio. Neste tipo de relação, é de se esperar o surgimento de conflitos, devido a interesses diferenciados entre os indivíduos.

Esta possibilidade de atritos no relacionamento pode afetar a governança do negócio e agravar o nível de aversão aos riscos de cada uma das partes. A governança diz respeito de como o franqueador consegue controlar a delegação de atividades ao franqueado. Já o nível de aversão aos riscos pode ser ampliado pelos resultados insuficientes do negócio e pelas questões comportamentais (EISENHARDT, 1989a). Com base nestas alegações, inicia-se a declaração do problema da pesquisa.

### **1.1 O problema de pesquisa**

A assistência do franqueador ao franqueado pressupõe um conjunto de prestações composto por variáveis relativas a questões contratuais, suporte à gestão e relacionamentos formais e informais, nos quais as orientações e instruções propostas pelo franqueador nem sempre coincidem com os interesses e expectativas dos franqueados.

Portanto, a pergunta que se faz é: quais são os pontos relevantes do conjunto de prestações do franqueador ao franqueado, composto pelas questões contratuais, suporte à gestão e relacionamentos formais e informais, bem como isto é percebido, segundo a ótica do franqueado? Para se responder a esta pergunta, foram pesquisados franqueados, caracterizados como micro e pequenos empresários, na região de Osasco, envolvendo os segmentos de venda de bens e de serviços.

Os resultados da pesquisa foram amparados pela análise integrativa de métodos mistos de duas fases sequenciais. Neste método, durante a fase quantitativa, foram analisadas as respostas de um questionário de escala Likert, que foi aplicado nos franqueados.

Esta análise previu o emprego de testes estatísticos não paramétricos e, devido a isto, não foi possível considerar todas as respostas para a análise dos resultados. Também se levou em conta que os respondentes foram sinceros ao



responder o questionário. O problema da pesquisa foi endereçado pela ótica do franqueado, abrindo-se a possibilidade para pesquisas futuras, que busquem a visão do franqueador. O presente trabalho é dirigido pelos propósitos que se seguem:

a) Objetivo geral:

- interpretar os pontos relevantes que compõem as interações entre franqueador e franqueado, composto pela relação entre as partes, suporte à gestão e cláusulas contratuais, correlacionando-os à percepção do franqueado.

b) Objetivos específicos:

- aferir com que grau de intensidade o franqueador permite ao franqueado, participar da tomada de decisão estratégica da franquia, valendo-se do conhecimento do mercado onde atua;
- constatar o grau de satisfação do franqueado com a franquia (intenção de aquisição de novas unidades, políticas e padrões adotados pelo franqueador);
- aferir a qualidade do apoio do franqueador ao franqueado, em termos de suporte à gestão, inclusão de novos produtos e treinamento;
- entender se o contrato de concessão adotado foi decisivo para que o franqueado aderisse à franquia e se gera impacto para o negócio em andamento.

Para fundamentação desta pesquisa, estudaram-se diversas perspectivas sobre franquias, verificando-se que os temas sempre foram amparados por uma visão teórica específica. Por exemplo, as teorias da escassez de recursos e da agência são usadas para explicar a existência de franquias e o quanto isto repercute na interação entre as partes. Ao longo do tempo, outros autores, desdobraram a teoria da escassez de recursos, dando menos peso às suas questões financeiras e enfatizando mais os aspectos dos ativos intangíveis do franqueador e dos franqueados.

Outras pesquisas foram conduzidas, para se concluir sobre a importância do perfil do franqueado e da gestão do seu conhecimento. As razões para a desistência do negócio e os impactos do contrato de concessão, também mereceram atenção de estudiosos do assunto. Por outro lado, como o franqueador transmite bens e serviços ao franqueado, outros autores fundamentaram-se na teoria dos custos de transação, para explicar a relação entre as partes.

Uma vez que a teoria pesquisada demonstrou estar focada em temas específicos, nesta pesquisa buscou-se unir tais conhecimentos e analisá-los através da visão conjunta de três abordagens que caracterizam a prestação do franqueador ao franqueado: a interação formal e informal entre as partes; fatores de suporte ao negócio e as questões contratuais.

Neste trabalho, foi possível estratificar os pontos relevantes da relação franqueador e franqueado, esperando-se que tenha utilidade para o meio acadêmico e empresarial, em particular, franqueados e franqueadores, que poderão utilizar os resultados para focar suas atenções nas questões mais críticas, a fim de aperfeiçoarem seu modelo de negócio.

Organiza-se esta pesquisa em seis seções. Na seção 1, mostra-se a dimensão do negócio de franquias no Brasil, a declaração do problema, os objetivos correlatos, bem como deficiências nos estudos sobre o tema.

Na seção 2, explora-se o referencial teórico constituído por: (i) conceitos gerais sobre franquias; (ii) teorias relacionadas à criação de franquias e (iii) teorias que suportam o problema. As proposições ligadas aos grupos teóricos (ii) e (iii) fundamentam os argumentos, que impactam nas relações entre franqueador e franqueado. Na seção 3, aborda-se o método adotado na pesquisa, seguida da seção 4, que apresenta a análise e os resultados da pesquisa. Segue-se a seção 5 que trata das conclusões e, por fim, a seção 6 composta pelas referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

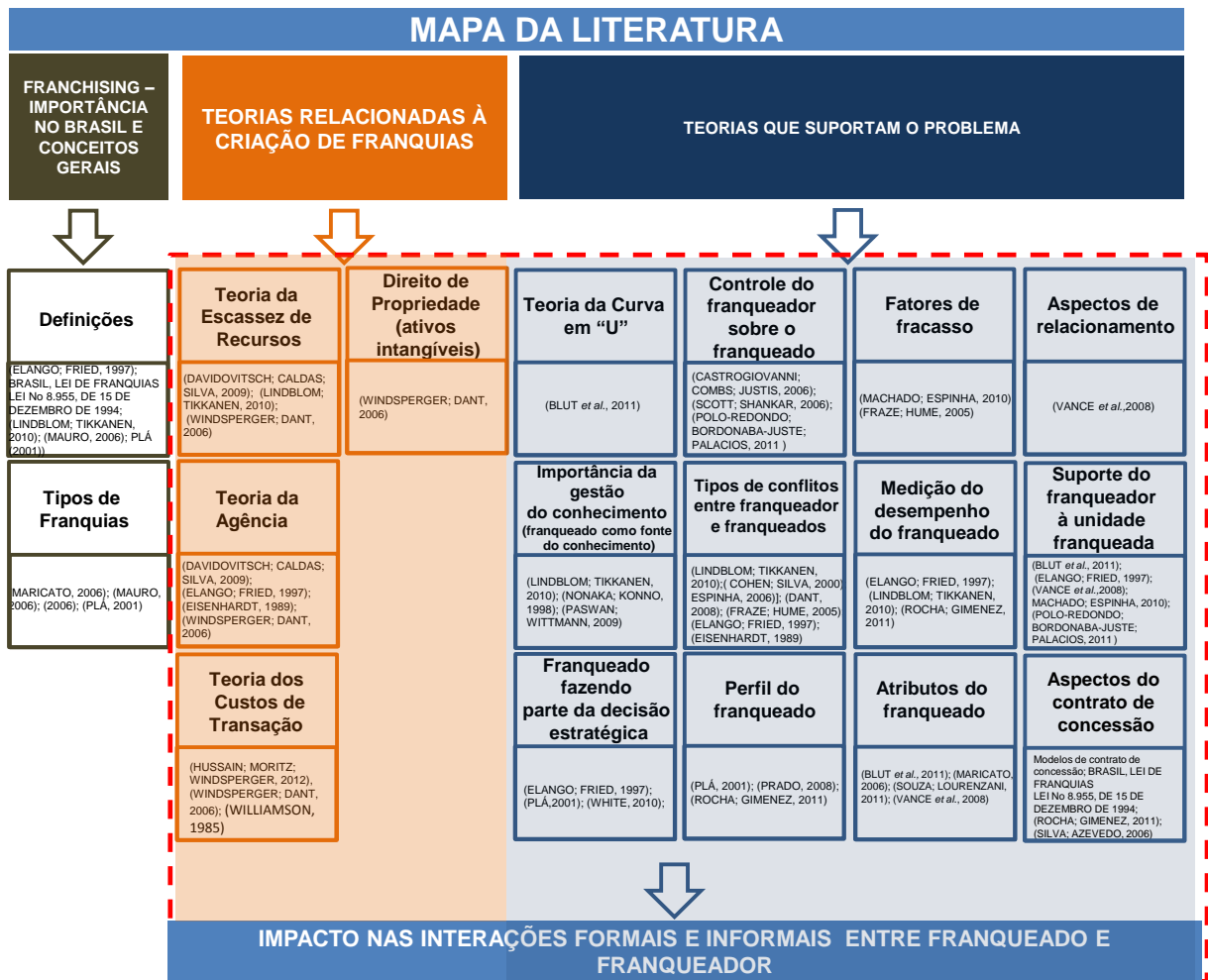
Para melhor compreensão da estrutura teórica desta pesquisa, elaborou-se um mapa da literatura, onde é possível visualizar os principais blocos teóricos, que auxiliarão na fundamentação e análise do problema. O primeiro bloco, acerca de franchising – importância no Brasil e conceitos gerais, aborda definições sobre franquia, as similaridades entre franquia e micro e pequenas empresas, as diversas gerações de franquias e os principais termos utilizados pelo segmento.

No segundo bloco, sobre as teorias relacionadas à criação de franquias, busca-se explicar, pela teoria da agência, aspectos de delegação de atividades do franqueador ao franqueado e os conflitos decorrentes. Através de outra teoria, a da escassez de recursos, verifica-se que o franqueador apoia-se nos recursos financeiros do franqueado, para ampliar a quantidade de franquias, no início do negócio. Com o decorrer do tempo, o negócio cresce, bem como o número de transações e os custos associados.

A partir deste enfoque, recorre-se à teoria dos custos de transação, para se avaliar qual é o balanço entre aquilo que deve ser realizado pelo franqueador e o que deve ser executado pelo franqueado. Todavia, não apenas aspectos tangíveis, como custos e investimentos, justificam a existência de franquias. Pela abordagem da especificidade de ativos, constata-se que tanto franqueador quanto franqueado têm ativos intangíveis, como habilidades, atributos e conhecimentos específicos que, somadas às questões financeiras, determinam o equilíbrio entre a quantidade de unidades próprias e franqueadas.

No bloco três, sobre as teorias que suportam o problema, examinaram-se diversas lentes teóricas, dentre elas, a Teoria da Curva em “U”, onde se verifica que o nível de satisfação do franqueado com o franqueador sofre variações ao longo do tempo. Seguem-se a teoria clássica sobre a valia da gestão do conhecimento e demais estudos que sinalizam os tipos de conflitos na relação, a importância de se avaliar previamente o perfil do franqueado, bem como a sua participação nas decisões estratégicas da franquia, dentre outros. Tais perspectivas são sintetizadas na figura 3 a seguir.

Figura 3: Mapa da Literatura



Fonte: Dados de pesquisa

Para Dant, Grünhagen e Windsperger (2011), a Franquia Moderna tem sua origem em 1850, quando Isaac Singer buscou aumentar a distribuição de suas máquinas de costura, estabelecendo um sistema de franquias. Algumas franquias famosas (e suas datas de inauguração) incluem a *Kentucky Fried Chicken – KFC* (1930), *Dunkin Donuts* (1950) e *Mc Donald’s* (1955). O sistema de franquias também é provedor de oportunidades para mulheres e outras minorias. Em 1996, o *Mc Donald’s* tinha cerca de 25% de mulheres em seu quadro de franqueados.

Para Mauro (2007) a franquia também é vista como uma alternativa de canal de distribuição. Um canal distribuição tem as funções principais de determinar a forma, gerar a posse e entregar no lugar correto, as mercadorias e serviços requeridos pelo usuário final. Assim, aperfeiçoam-se as transações entre os

participantes do sistema, criando-se ofertas em função das demandas sinalizadas pelo mercado.

Esta tratativa apoia-se nas características de estrutura cooperativa em franquias e une as suas vantagens em termos de controle, estabilidade e economia de escala, sem as suas desvantagens de alto custo de gestão da rede e os altos investimentos de implantação. Ao se utilizar a franquia como canal de distribuição, é necessário avaliar: o mercado onde a franquia atua; as características do consumidor; o sistema de compras; as ações governamentais; a existência de canais de distribuição alternativos; os estudos de viabilidade financeira; entre outros (MAURO, 2007).

Em termos de longevidade, as franquias têm uma probabilidade maior de sobrevivência do que os negócios tradicionais. Franqueados adotam o modelo de franquia, pois o identificam como um redutor dos riscos de fracasso, baseado em um modelo homologado, suportado por uma marca forte, amparada pelo *know-how* do pessoal de suporte técnico e por um conjunto de procedimentos de gestão, que incluem programas computacionais (ROCHA; GIMENEZ, 2011).

A Lei de Franquias, no. 8955 de 15 de dezembro de 1994, em seu artigo 2º., define que:

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 desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Para Bernard (2000), apesar de o resultado financeiro de uma rede de franquia caracterizá-la como uma média ou grande empresa, deve-se ter presente que a unidade franqueada se confunde com a rede como um todo e quando analisadas isoladamente constituem-se, na sua maioria, em micro e pequenas empresas (MPEs). A sua semelhança com as MPEs também pode ser evidenciada pela: gestão centralizada; fragilidade perante as forças de mercado; dependência em

relação à figura do proprietário; utilização de trabalho próprio ou de familiares e escassez de recursos.

De acordo com a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, microempresa, é aquela que demonstra, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e empresa de pequeno porte é aquela que demonstra, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Combs e Ketchen (1999) definem dois tipos de franquias:

- a) franquia do tipo produto/marca, em que o franqueado é licenciado por um fabricante, para revender seus produtos ao mercado consumidor. Este modelo é encontrado com maior frequência nas indústrias automobilísticas e de refrigerantes;
- b) negócio formatado de franquia, em que o franqueador vende o direito do uso da marca, sistemas operacionais e especificações do produto ao franqueado. Neste modelo, o franqueador opina sobre o local, gestão do negócio, treinamento dos funcionários, política de preços, entre outros. O franqueador tem poder de interferir em todas estas atividades, a fim de garantir o cumprimento das normas operacionais.

Suresh, Surinder, Shuguang (2009) seguem definindo franquia formatada, como aquela em que o franqueador concede aos seus franqueados o direito de exercerem negócio desenvolvido por ele, usando sua marca. Franqueados pagam ao franqueador uma taxa única em função da adesão ao sistema e, posteriormente, pagam uma percentagem mensal de suas vendas brutas como *royalties*.

Para Plá (2001), o negócio de franquia formatada é o mais adotado. Entretanto, este é um modelo que se aperfeiçoou ao longo do tempo, avançando para outras representações, que passaram a ser classificadas como gerações de franquias. Verifica-se que tais gerações foram consolidadas, através das experiências adquiridas no relacionamento entre franqueador e franqueado,

equilibrando melhor as responsabilidades e interações das partes no processo. A seguir, são esclarecidas as diversas gerações de franquias:

- a) primeira geração: o uso da marca é concedido pelo franqueador ao franqueado. O apoio operacional é baixo, em termos de visitas técnicas, escolha do ponto, procedimentos operacionais e de prestação de serviços à rede franqueada;
- b) segunda geração: neste nível, o franqueador concede maior suporte e prestação de serviços. O franqueado obriga-se a adquirir os produtos do franqueador. As taxas de promoção e os *royalties* já estão considerados nos preços dos produtos vendidos;
- c) terceira geração: o franqueador projeta a operação do negócio, dá suporte, assistência e desenvolve os produtos e/ou serviços. O atrito na relação é menor, pois o franqueado não compra diretamente do franqueador. O treinamento, supervisão de campo, suporte operacional, manuais, escolha do ponto comercial e assistência na fase de implantação são providos pelo franqueador;
- d) quarta geração: a diferença em relação à terceira geração é que o franqueado faz parte de um conselho da franquia, utilizando os seus conhecimentos do mercado, para assinalar ao franqueador as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- e) quinta geração: diferencia-se da franquia de quarta geração, pelo fato de a recompra da unidade franqueada ser garantida pelo franqueador. Tal situação é factível desde que o imóvel seja sublocado e pertença à franqueadora.

De acordo com Plá (2001), para o bom entendimento do tema de franquias, é importante que se esclareça o vocabulário utilizado neste ramo de negócio. Na sequência, são definidos os principais termos:

- a) franquias emergentes e consolidadas: as emergentes têm existência menor do que quatro anos e operam com menos de 20 franqueados. É conveniente haver uma loja piloto, antes de se estabelecer a franquia, que tenha dois anos de existência, no mínimo. As consolidadas existem há mais de quatro anos e com mais de 20 franqueados;

- b) franqueador: é a empresa proprietária de uma marca que idealiza um sistema em que ela concede a marca e o conhecimento de seu negócio a uma pessoa jurídica (franqueado), que paga para usufruir desta experiência.
- c) consultor e franqueado: consultor é um especialista em projetar e desenvolver um sistema de franquia. Franqueado é a pessoa jurídica que paga ao franqueador, para fazer parte da rede de franquia e operar seu próprio empreendimento, formatado pelo franqueador, envolvendo marca conhecida, conhecimento da operação e tecnologia, já testados e aprovados;
- d) taxa de franquia e fundo de promoção: taxa paga pelo franqueado, para poder fazer uso da cessão da marca, acesso ao *know-how*, auxílio na escolha do ponto, treinamento, manual, projeto arquitetônico e campanha de lançamento. Fundo de promoção é um percentual mensal do faturamento, que é utilizado para suportar a divulgação da marca e das promoções;
- e) royalties: remuneração mensal, referente aos serviços prestados de acompanhamento, supervisão de campo e uso contínuo da marca. Geralmente é um percentual do faturamento mensal. Em algumas franquias, os *royalties* já estão considerados nos custos dos produtos ou serviços, vendidos aos franqueados;
- f) subfranqueamento e franqueado máster: o subfranqueamento consiste em ceder a alguém o direito de uso da tecnologia, marca e *know-how*, que foi cedido por outrem. Esta cessão somente acontece, quando o franqueador autoriza. O franqueado máster é a pessoa autorizada pelo franqueador a subfranquear em determinada região;
- g) unidade e território: unidade é o local onde o franqueado exerce a sua atividade empresarial. Unidade franqueada também pode ser entendida como franquia. Território é a área em que a franquia opera. Algumas vezes, se torna exclusiva de um franqueado.

## 2.1 Teorias relacionadas à criação de franquias

Com base na teoria da escassez de recursos, encontram-se argumentos, ligados à adoção de franquias. Empresa jovem com escassez de capital torna-se franqueadora, para usar o capital do franqueado, a fim de se expandir. Esta busca por capital de terceiros, pode ser justificada por pressões de taxas de crescimento,



que superam os recursos disponíveis ou mesmo pela busca de economia de escala (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006).

Uma vez que tais objetivos são alcançados, o franqueador deslocará seu foco, para obter o máximo de retorno das unidades franqueadas. Com o fortalecimento do seu capital, buscará adquirir as unidades de franquia mais rentáveis. Em contraste, ao longo do tempo, parece haver um ponto de equilíbrio entre unidades próprias e franqueadas, visando a otimização dos custos e uma gestão de rede menos complexa. Tenha-se presente que franqueados não apenas aportam o seu capital na atividade, mas também o conhecimento do mercado local onde atuam (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009; ELANGO; FRIED, 1997; LINDBLOM; TIKKANEN, 2010).

Windsperger e Dant (2006) argumentam que, além do capital financeiro e o conhecimento do mercado local, o franqueado também faz a gestão de sua unidade. Da mesma forma, reconhecem que, com o fortalecimento do negócio, existe a hipótese de o franqueador buscar readquirir as unidades mais rentáveis, gerando insegurança nos franqueados. Porém, além das questões tangíveis, franqueador e franqueados possuem habilidades, capacidades e conhecimentos específicos em sua área de domínio, denominados ativos intangíveis.

Sob a perspectiva da propriedade, é relevante que se determine o grau de intangibilidade de tais ativos. Os ativos intangíveis do franqueado são o conhecimento do mercado local, o serviço ao cliente, controle de qualidade e gestão dos recursos humanos. Os ativos intangíveis do franqueador referem-se ao seu conhecimento do negócio, a marca, seleção do ponto, desenvolvimento de produtos, serviços, dentre outros (WINDSPERGER; DANT, 2006).

Assim, as partes (franqueador / franqueado) devem controlar os direitos de propriedade das transações onde têm maior eficiência. Windsperger e Dant (2006) assumiram o pressuposto de que há dois tipos de ativos relevantes: “ $a_0$ ” (sistema de ativos específicos do franqueador) e “ $a_1$ ” (sistema de ativos do mercado local do franqueado). A seguir, são ilustrados dois exemplos hipotéticos, com um caso de

não integração (propriedade do franqueado) e outro de integração (propriedade do franqueador):

- a) se “ $a_0$ ” e “ $a_1$ ” têm alto grau de intangibilidade, a solução é a propriedade eficiente de “ $a_0$ ” pelo franqueador e de “ $a_1$ ” pelo franqueado. Nesta situação, vale a hipótese de unidade própria para o franqueado (caso de não integração);
- b) se “ $a_0$ ” tem alto grau de intangibilidade e “ $a_1$ ” baixo, então reforça-se a hipótese de mais unidades próprias por parte do franqueador (caso de integração).

Tais ativos podem ter alto ou baixo grau de “contratilidade”, ou seja, indicam o maior ou menor grau de dificuldade que os mesmos podem ser absorvidos por uma das partes. Desta forma, não apenas os ativos tangíveis (capital financeiro) influenciam na proporção de unidades próprias e franqueadas, mas também o grau de “contratilidade” dos mesmos (WINDSPERGER; DANT, 2006).

A quantidade de unidades próprias do franqueado também tem correlação com a teoria da escassez de recursos. Franqueados proprietários de multiunidades de franquia estão mais alinhados com esta teoria, pois enfrentam com mais facilidade a carência de recursos financeiros, crescem mais rapidamente e têm maior sobrevivência (HUSSAIN; MORITZ; WINDSPERGER, 2012).

Castrogiovanni, Combs, Justis (2006) seguem pela perspectiva teórica da escassez de recursos, alegando que o caráter longo dos contratos de franquia parece inibir a hipótese da propriedade pelo franqueador. Com o tempo, franqueadores aprendem a gerir franquias e a lidar com os conhecimentos adquiridos pelo franqueado.

Outra abordagem analisa que o grau de unidades próprias do franqueador, não é apenas influenciado por diferenças na especificidade dos ativos, mas também pela frequência de transações e incertezas (HUSSAIN; MORITZ; WINDSPERGER, 2012). Se o modelo de franquia oferece capital ao franqueador a menores custos de

transação do que outra fonte de capital, então ganha força a teoria de escassez de recursos (WINDSPERGER; DANT, 2006).

A franquia existe para reduzir os custos de transações operacionais e financeiros. Esta proposição baseia-se na teoria dos custos de transação (TCT), que é relativa a investimentos específicos de transação e à incerteza ambiental, revelando-se como um dos principais fatores que influenciam o mecanismo de governança. Os investimentos específicos do franqueado em um conjunto de transações fornecem a base para garantir a cooperação entre os integrantes da rede (HUSSAIN; MORITZ; WINDSPERGER, 2012).

A teoria tradicional explica as instituições econômicas como resultantes de interesse das classes sociais, desenvolvimento tecnológico e/ou monopólio do poder. A visão das instituições econômicas no capitalismo aborda a teoria dos custos de transação, que são os custos envolvidos nas transações e os esforços das instituições para reduzi-los (WILLIAMSON, 1985).

A transferência de propriedade de um bem ou serviço, através de uma interface tecnologicamente separável caracteriza uma transação. O melhor conhecimento destas interfaces permite que esta transferência ocorra suavemente. O crescimento de uma firma resulta também no crescimento dos custos de transação. Nesta etapa, deve-se decidir onde organizar a transação: interna ou externamente (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985) sinaliza que há uma tipologia de relacionamento baseada na especificidade dos ativos. Fazendo um paralelo com o tema desta pesquisa, de um lado, tem-se o franqueador e, de outro, o franqueado. Neste relacionamento, as especificidades podem assumir graus alto, médio e baixo. O grau alto está ligado diretamente às competências essenciais do franqueador e pode implicar na fusão e aquisição de franqueados. No grau médio, o franqueador busca complementar suas competências na forma de parceria com o franqueado, com diferentes graus de intensidade. O grau baixo refere-se às competências residuais do franqueador e caracteriza-se por relacionamentos oportunistas e de curto prazo.

Stanley (1998) define custos de transação como os custos de negociação, administração e de monitoramento de contratos. Estes custos determinam se devemos realizar internamente os bens e/ou serviços ou fazê-los através de terceiros. Assim, pela perspectiva da TCT, assume-se que a troca de bens e serviços é crítica e não a sua produção, devido a aspectos mercadológicos, em que as transações entre comprador e vendedor são recorrentes, dentro de um relacionamento estável.

Os relacionamentos formais e informais, as regras e tecnologias determinam os custos de transações das organizações. Um dos esforços é o de reduzir os custos de transação, concedendo maior racionalidade aos procedimentos de contratação. Isto pode ser obtido através: (i) da boa negociação; (ii) da elaboração e execução dos contratos; (iii) de um processo analítico prévio e consistente; (iv) da administração dos agentes envolvidos; (v) da solução eficiente de disputas e (vi) da adoção de técnicas formais.

Para Williamson (1985), os custos de transação não podem ser eliminados, mas reduzidos. As transações não ocorrem sem conflitos, gerando custos maiores ou menores, dependendo da intensidade destes conflitos. Neste caso, pode ser feita uma analogia com os atritos de natureza física, ou seja, a sua inexistência implicaria em nenhum custo de transação. Porém, todos os tipos de contratos têm dois tipos de custos: “*ex ante*” e “*ex post*”.

Os custos de transação “*ex ante*” são aqueles em que a empresa arca para preparar, negociar e definir um contrato. Os custos contingenciais são denominados “*ex post*” e são atribuídos para corrigir desvios contratuais, em função dos custos de negociação entre as partes, preparação e operação das estruturas de governança, bem como as garantias para assegurar o cumprimento de acordos.

Tanto os custos “*ex ante*”, quanto “*ex post*” são difíceis de serem quantificados, devendo ser abordados de forma simultânea e não sequencial. Normalmente, adota-se a forma comparativa entre os custos “*ex ante*” e os “*ex post*”, para se determinar a variação dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Hobbs (1996) definiu conceitos básicos da teoria dos custos de transação, os quais são enumerados a seguir:

- a) Racionalidade limitada: diz respeito às limitações físicas das pessoas em avaliarem com precisão todas as possibilidades para uma tomada de decisão;
- b) Oportunismo: indivíduos e empresas podem buscar a ter como meta, a exploração de um evento para o seu benefício próprio;
- c) Especificidade dos ativos: representa o investimento de recursos exclusivos para uma determinada troca com pouca ou nenhuma utilidade num uso exclusivo.

Dentre os pontos acima, o oportunismo ocorre na franquia, quando o franqueado fica desapontado com o descumprimento de compromissos assumidos pelo franqueador e deixa de seguir os padrões operacionais. Por exemplo, o franqueado pode deixar de comprar produtos ou serviços de um fornecedor homologado pela franquia, passando a comprar de um alternativo, a valores mais competitivos (MENDELSON, 1994).

Estudos que têm estrutura cooperativa também devem levar em conta a abordagem da teoria da agência. O principal problema desta teoria, é que as partes deste arranjo têm diferentes objetivos e decisões do trabalho. Esta teoria é direcionada para o relacionamento, no qual uma parte (principal) delega o trabalho à outra parte (agente), que, por sua vez, o executa (EISENHARDT, 1989a).

Ao se criar uma franquia, estabelece-se uma relação entre franqueador e franqueado, na qual o primeiro é chamado de principal e o segundo, agente. Em franquias, o franqueador deve conseguir monitorar os comportamentos do franqueado, bem como estar preparado, para conceder incentivos, baseados no resultado. A dispersão das unidades franqueadas e o conhecimento do mercado local pelo franqueado também reforçam a adoção da teoria da agência em franquias (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006).

Numa relação tradicional, gestores de empresas (agentes) podem se esquivar de suas obrigações com a empresa (principal), pois a sua remuneração é fixa. No

caso da franquia, franqueados podem ter um melhor desempenho, pois, por serem proprietários, necessitam manter equilibrados os resultados financeiros de sua unidade (ELANGO; FRIED, 1997).

Em contraste, existem dois problemas centrais na teoria da agência: (i) os desejos e objetivos do principal e agente conflitam e (ii) é difícil ou caro para o principal certificar-se do que o agente está fazendo. A teoria da agência é baseada em duas correntes: positivista e principal-agente. A primeira é mais preocupada em descrever os problemas de governança, que busquem resolver o problema da agência. A segunda tem uma amplitude maior e foco nas questões teóricas (EISENHARDT, 1989a).

Em seguida, resumem-se as principais proposições destas correntes, através das figuras 4 e 5:

**Figura 4:** Proposições teóricas da corrente positivista

Proposição	Alegação
1	Quando o contrato entre o principal e agente é baseado em resultados, é mais provável que o agente se comporte de acordo com os interesses do principal
2	Quando o principal tem informações para controlar o comportamento do agente, é mais provável que o agente se comporte de acordo com os interesses do principal

**Fonte:** Adaptado de Eisenhardt (1989a)

**Figura 5:** Proposições teóricas da corrente principal-agente

Proposição	Alegação
3	Sistemas de informações são mais positivamente relacionados a contratos baseados em comportamentos e negativamente relacionados a contratos baseados em resultados
4	A incerteza de resultados é positivamente relacionada a contratos baseados em comportamentos e negativamente relacionada a contratos baseados em resultados
5	A aversão do agente ao risco é positivamente relacionada a contratos baseados em comportamentos e negativamente relacionada a contratos baseados em resultados
6	A aversão do principal ao risco é positivamente relacionada a contratos baseados em resultados e negativamente relacionada a contratos baseados em comportamentos
7	O conflito de objetivos entre principal e agente é positivamente relacionado a contratos baseados em resultados e negativamente relacionado a contratos baseados em comportamentos
8	A programação de tarefas é positivamente relacionada a contratos baseados em comportamentos e negativamente relacionada a contratos baseados em resultados
9	A mensurabilidade dos resultados é positivamente relacionada a contratos baseados em resultados e negativamente relacionada a contratos baseados em comportamentos
10	A extensão da duração do relacionamento entre principal e agente é positivamente relacionada a contratos baseados em comportamentos e negativamente relacionada a contratos baseados em resultados

**Fonte:** Adaptado de Eisenhardt (1989a)

As duas teorias (positivista e principal – agente) são complementares. A teoria positivista identifica várias alternativas de contrato e a corrente principal – agente é mais focada no contrato entre principal e agente. Esta corrente busca indicar a alternativa de contrato mais eficiente em determinada situação. Nesta ótica, usa-se um conjunto de variáveis tais como programação de tarefas, sistemas de informações e incerteza de resultados para prever se o contrato deve ser baseado em comportamentos ou resultados (EISENHARDT, 1989a).

## **2.2 Estudos relacionados à declaração do problema**

A teoria da agência é também uma das abordagens que suportam a existência do problema. O fato de o franqueador (principal) delegar a gestão do modelo de negócio ao franqueado (agente), que, por sua vez, o realiza, dá origem a interesses diferenciados, gerando conflitos entre as partes (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006; DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009; EISENHARDT, 1989a; ELANGO; FRIED, 1997; WINDSPERGER; DANT, 2006).

A existência de atritos é intrínseca no relacionamento entre franqueador e franqueado. Enquanto o franqueado fornece o capital, o franqueador tem poder de decisão sobre itens críticos para o êxito do negócio. Por exemplo, após um significativo investimento, o franqueado poderá ter seu negócio encerrado, em função da interpretação de um contrato judicial. A qualidade do relacionamento também é fator decisivo para a sobrevivência equilibrada do negócio (ELANGO; FRIED, 1997; ROCHA; GIMENEZ, 2011; VANCE *et al.*, 2008).

Franqueados são motivados a abandonar o negócio, se tiverem percepções negativas ao correlacionar: o tamanho da franquia; o nível de investimento e o grau de conflito com o franqueador (FRAZE; HUME, 2005). Some-se que a desistência do franqueado também pode ser motivada por questões relativas à falta de suporte do franqueador, informações iniciais desalinhadas com os resultados financeiros efetivos e falta de apoio ao treinamento (MACHADO; ESPINHA, 2010).

As causas do problema têm várias origens, sendo possível enumerar: (i) a concentração das decisões no franqueador; (ii) pouca gestão do conhecimento tácito

do franqueado; (iii) pequena ou nenhuma participação do franqueado na tomada de decisão estratégica da franquia; (iv) perfil inadequado do franqueado; (v) pouca mensuração do desempenho da franquia; (vi) práticas contratuais brasileiras, que dão maior controle ao franqueador, dentre outras (CASTROGIOVANNI; COMBS; JUSTIS, 2006; ELANGO, FRIED, 1997; LINDBLOM; TIKKANEN, 2010; NONAKA; KONNO, 1998; PASWAN; WITTMANN, 2009; PLÁ, 2001; SILVA; AZEVEDO, 2006; WHITE, 2010).

Nas subseções seguintes, detalham-se as teorias relacionadas às causas do problema, dedicando-se maior atenção aos seguintes enfoques:

- a) tempo de relacionamento entre franqueador e franqueado;
- b) fatores de relacionamento que afetam o resultado do negócio;
- c) gestão do conhecimento;
- d) perfil do franqueado e
- e) aspectos do contrato de concessão.

### **2.3 Teoria da curva em “U” ou “U” curve theory (UCT)**

Ainda há especulações de como a relação entre franqueador e franqueado se desenvolve ao longo do tempo. Sabe-se que o nível de satisfação desta relação sofre influência do tempo e que franqueadores têm dificuldade em determinar qual fase da relação é mais crítica, visando garantir a existência do sistema em longo prazo (BLUT *et al.*, 2011).

O estremecimento nas relações pode gerar uma série de comportamentos no franqueado, passando pelo oportunismo, em que o franqueado pode reduzir seus investimentos ou mesmo as compras dos fornecedores homologados pela franquia, até o abandono do seu negócio, causando efeitos negativos na rede, com reflexos nos demais franqueados (BLUT *et al.*, 2011).

Blut *et al.* (2011) indicam que na visão do ciclo de vida tradicional de um negócio, onde predomina a relação clássica fornecedor – comprador, as interações se compõem numa sequência de estágios que são divididos em: (i) formação; (ii)



exploração; (iii) maturidade e (iv) rescisão. O nível mais baixo do relacionamento se dá no início, quando começa a se formar a relação entre as partes, buscando-se estabelecer um nível de cooperação favorável para os envolvidos.

Na medida em que o tempo passa, propriedades relacionais como a cooperação e interdependência vão se formando, avançando para o amadurecimento das relações, fortalecendo aspectos de parceria e integração entre as partes. Uma vez que o relacionamento amadurece, os laços entre as partes se tornam mais fortes e os resultados da relação melhoram ainda mais. Nesta etapa, o relacionamento atinge o seu nível mais alto.

Quando os benefícios da cooperação e interdependência são superados pelos custos, reduzem-se as propriedades relacionais e a ligação entre fornecedor e comprador se encaminha para o desacordo, situação em que o relacionamento atinge seu nível mais baixo. Assim, a relação é interrompida e as partes rescindem o contrato (BLUT *et al.*, 2011).

Blut *et al.* (2011) indicam que os arranjos interorganizacionais como franquias diferem da relação tradicional entre fornecedor e comprador. Tanto fornecedor quanto comprador podem ser empregados de uma firma e, portanto, com responsabilidades limitadas. Em uma franquia, existem aspectos envolvendo pagamento de taxas e investimentos, aumentando os riscos do franqueado, cuja relação com o franqueador é de parceira nos negócios e não de empregado.

Em oposição à teoria tradicional, a *UCT* é mais adequada para o entendimento da relação entre franqueador e franqueado. Nesta teoria, o franqueado tem uma ótima percepção no início do relacionamento, chamada de “lua de mel”. As negociações e informações preliminares norteiam as expectativas do franqueado e deve-se tomar cuidado para não se criar um “fascínio” exacerbado, nesta fase. Promessas irreais, feitas pelo franqueador ao franqueado, podem ser determinantes para estremecer a parceria no futuro (BLUT *et al.*, 2011).

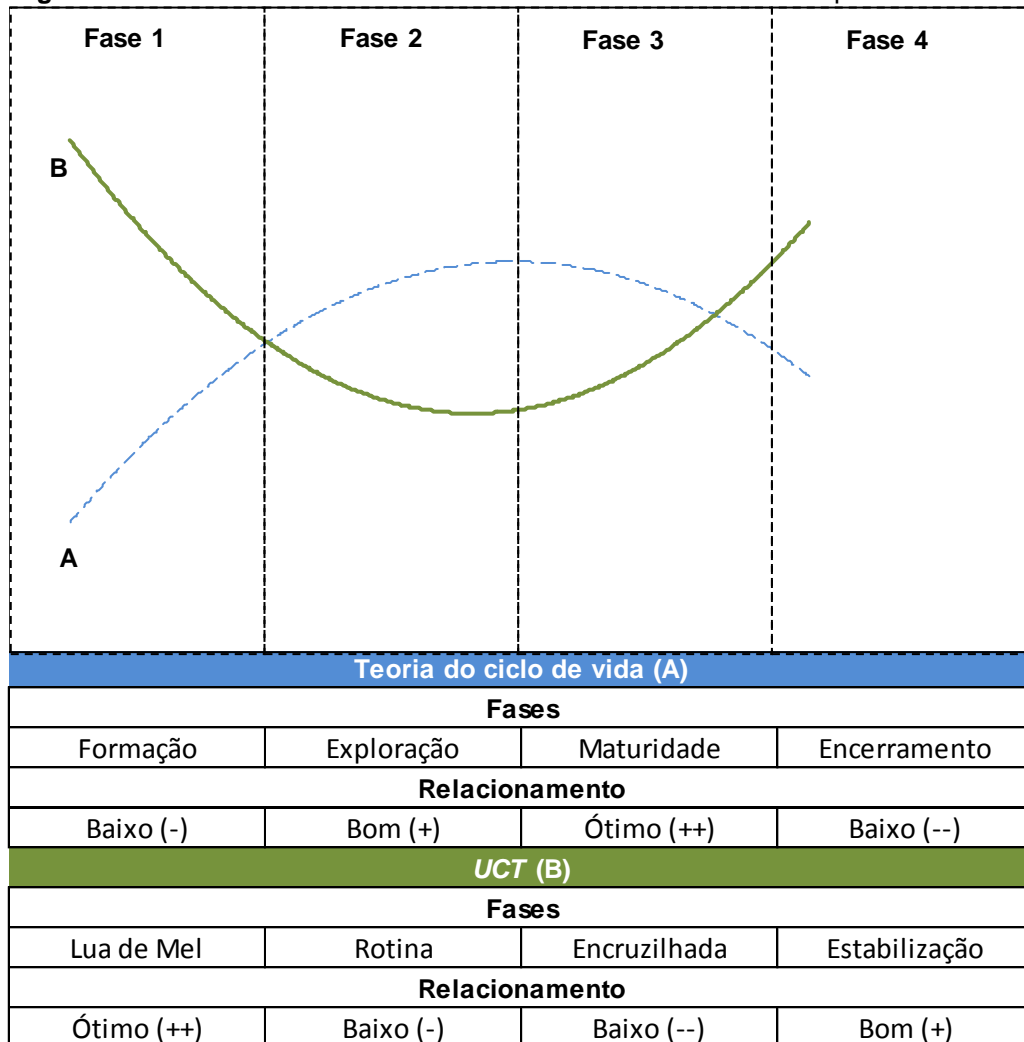
Após a “lua de mel”, o franqueado se confronta com a “rotina”, onde enfrenta a realidade diária do negócio, seguindo para uma “encruzilhada”, que pode ter sido

motivada por uma decepção em não atingir os resultados prometidos pelo franqueador ou por se defrontar com um cenário, que ultrapassa a sua capacidade de gestão (BLUT *et al.*, 2011).

Aos poucos, o franqueado vai desenvolvendo uma melhor compreensão da atividade, que o leva para a fase de “estabilização”. Nesta fase, o esforço conjunto das partes para construir um relacionamento melhor, contribui para o sucesso do negócio. Embora haja a recuperação das relações nesta fase, a sua intensidade é menor do que na “lua de mel”.

Blut *et al.* (2011) sugerem ações preventivas aos franqueadores, para mitigar os efeitos do tempo no relacionamento, como segue:

- a) conduzir as negociações iniciais de forma realista com o franqueados, moderando a geração de expectativas sobre o negócio;
- b) estabelecer critérios consistentes de seleção dos franqueados;
- c) intensificar o apoio ao franqueado na fase de “rotina” (se necessário, estabelecer treinamentos personalizados);
- d) encorajar os franqueados a fazer parte de um conselho interno, opinando no processo de decisão da franquia;
- e) sinalizar horizonte de crescimento ao franqueado, em particular, nas fases três e quatro (por exemplo: ampliação do território de atuação ou a possibilidade de atuar como máster franqueado). A seguir, pela figura 6, sintetiza-se a visão teórica da *UCT*.

**Figura 6:** Teorias de relacionamento através do ciclo de vida da franquia

Fonte: Blut *et. al* (2011)

Nathan (2007) também analisou a questão do relacionamento, através do modelo do fator E, no sentido de auxiliar franqueados e franqueadores a compreenderem a psicologia das relações deste arranjo. O modelo elucidada porque as relações tornam-se tensas e o que pode ser feito para melhorá-las. Reconhece que alguma tensão é boa, porque pode produzir responsabilidade, mas, se levada a extremos pode reduzir a motivação e a produtividade. Relações em franquias que são conduzidas para além de um nível ótimo de prestação de contas, apresentam um resultado ruim.

Para Nathan (2007), as relações tensas em franquias são comuns, pois são decorrentes da interdependência entre franqueadores e franqueados. Desta forma, desenvolveu os seis fases do fator E, conforme demonstrado na figura 7 a seguir:

**Figura 7:** As seis fases do fator E

<i>Glee</i> (satisfação)	Franqueado ansioso sobre o seu empreendimento, porém otimista com o futuro
<i>Fee</i> (taxas)	Franqueado começa a ficar preocupado com as taxas a pagar ou com os custos dos produtos ou serviços recebidos
<i>Me</i> (eu)	Franqueado entende que o sucesso depende de seu esforço e despreza a contribuição do sistema de franquia
<i>Free</i> (autonomia)	Franqueado busca afirmar-se através de sua competência, buscando ser independente e testando os limites da franquia
<i>See</i> (entendimento)	Através de discussões abertas, franqueados e franqueadores compreendem e respeitam o ponto de vista um ao outro
<i>We</i> (nós)	Franqueado reconhece que o sucesso acontece se trabalhar com, e não contra, o franqueador

**Fonte:** Adaptado de Nathan (2007)

Durante a fase "*glee*" recomenda-se que o franqueador desenvolva um processo de seleção criterioso, pratique um otimismo cauteloso, não oferecendo mais do que aquilo que pode entregar e evite se colocar em uma posição muito acima do franqueado. Para Plá (2001), franquias emergentes têm certa tendência de acelerar esta etapa, focando-se mais na capacidade financeira do franqueado, do que nos seus atributos pessoais. Isto pode ter como reflexo um alto grau de desistência de franqueados, quando da formação da rede.

Quanto aos questionamentos que surgirão na fase "*fee*", sobre as taxas pagas pelos franqueados, sugere-se que franqueadores entendam se os serviços que estão prestando aos franqueados realmente estão entregando valor à sua unidade ou se estão se constituindo em mais um peso sobre sua receita. Recomenda-se também que não se ofereça serviços adicionais, que estejam desalinhados com o foco do negócio.

Na fase "*me*", o franqueador deve estar preparado para o posicionamento de "independência" do franqueado, que o levará a indagações. O franqueador precisa entender isto como uma parte normal de seu trabalho. Entre percepção e realidade, a percepção vem em primeiro plano. Portanto, o franqueador deve argumentar sobre outras bases, indicando o valor de sua marca, comparando os seus indicadores com os da concorrência, sinalizando a importância do cliente dentro do processo e buscando motivar o franqueado para novos desafios, que o levem ao crescimento.

Na fase "*free*", o franqueador deve promover reuniões de esclarecimentos, incentivar treinamentos periódicos, envolvendo comunicação e gestão de conflitos, possuir um sistema de indicadores de acompanhamento da rentabilidade das unidades franqueadas e treinar seus gestores na mediação de conflitos. Por fim, na fase "*we*", recomenda-se que o franqueador exercite a capacidade ouvir, procurando tratar o franqueado como "um colega de profissão". Nas reuniões, as respostas devem ser breves e objetivas, evitando sugerir que determinada questão é trivial. Deve-se focar nas necessidades e não nas posições.

Para Nathan (2007), na fase "*we*", o franqueador deve proceder de acordo com o proposto a seguir:

- estimular a composição de um conselho consultivo de franquia, integrado pelos franqueados mais experientes;
- oferecer outras unidades ao franqueado, porém ter a certeza, de que o franqueado está capacitado e de que será um bom negócio para ele;
- incentivar franqueados mais maduros e motivados a serem orientadores de franqueados principiantes;
- incentivar a difusão de boas práticas dos franqueados, nas reuniões periódicas da franquia;
- estabelecer grupos pequenos (cinco ou seis franqueados) de melhoria contínua, com foco no desempenho operacional;
- manter uma liderança assertiva, composta do bom senso e da capacidade de direcionar tópicos mais complexos.

#### **2.4 Fatores de relacionamento que afetam os resultados das franquias e tipos de conflitos entre franqueador e franqueado**

O sucesso de uma franquia é bastante dependente do bom relacionamento entre franqueador e franqueado. A existência de conflitos é intrínseca neste tipo de relação, podendo ser causadora do insucesso do negócio. Não há um fator único que possa afetar os laços entre franqueador e franqueado, mas um conjunto de fatores, que passam por questões financeiras, aspectos particulares do modelo de

negócio, falta de experiência de gestão do franqueado, dentre outros (ELANGO; FRIED, 1997; ESPINHA, 2006; NATHAN, 2007; ROCHA; GIMENEZ, 2011).

Para Dant (2008), franqueadores e franqueados devem contribuir com proficiências distintas para o sucesso do empreendimento. A soma de tais atributos, envolvendo conhecimentos e habilidades específicas das partes, é o que agrega valor ao negócio, particularmente, quando a rede começa a se tornar grande e complexa. O confronto entre dependência e autonomia é ponto de atenção na franquia. Em uma relação clássica, quando se tem um alto nível de dependência, gera-se um baixo nível de autonomia.

Em uma franquia, apesar de o franqueado ter alto nível de dependência do franqueador, verifica-se que também deseja ter um alto nível autonomia, pois ele é o dono do seu negócio. Portanto, esta questão é outra fonte potencial de estremecimentos entre os participantes (DANT, 2008). Além da autonomia, a imparcialidade do franqueador também interfere na satisfação do franqueado, repercutindo na sua interação com o franqueador (ELANGO; FRIED 1997).

Há evidências de que resultados financeiros abaixo do esperado são um dos motivos de insucesso em franquias. O sentimento de frustração do franqueado é agravado, principalmente se o franqueador, nas reuniões iniciais, superestimar as expectativas de ganhos da futura unidade franqueada (MACHADO; ESPINHA, 2010). Agregue-se que o nível de investimento feito pelo franqueado e o grau de conflito com o franqueador estão associados à sua desistência do negócio (FRAZE; HUME, 2005).

Relações em franquias são dependentes da percepção que os participantes têm deste modelo de parceria. O desalinhamento das expectativas entre o agente (franqueado) e o principal (franqueador) pode ocorrer se o franqueado tiver uma baixa percepção dos incentivos a auferir, aumentando sua sensação quanto aos riscos financeiros, diminuindo a sua satisfação e o desempenho de sua unidade. Este conjunto de situações cria um valor emocional, que muitas vezes se sobrepõe ao valor monetário em si (GRACE; WEAVER, 2011).

Franqueados do gênero feminino tendem a valorizar mais os resultados monetários. A evolução dos resultados faz com que tenham uma visão positiva do relacionamento, diminuindo a sua percepção quanto ao risco do negócio. Apesar de esta alegação contrariar o senso de que mulheres valorizam mais os relacionamentos, verifica-se que, muitas vezes, para entrar em um negócio, sacrificam parte das finanças pessoais e o retorno inadequado poderá comprometer o equilíbrio familiar (GRACE; WEAVER, 2011).

A qualidade do suporte do franqueador ao franqueado influencia os relacionamentos. O franqueador é compelido a satisfazer as necessidades do franqueado, pois, assim fazendo, gera incentivos ao seu parceiro, para cumprir suas metas. Dentre os diversos suportes concedidos pelo franqueador, é possível citar: manuais operativos adequados; programas computacionais eficazes; suporte na escolha do ponto; visitas técnicas; comunicação transparente, dentre outros (BLUT *et al.*, 2011; ELANGO; FRIED, 1997; POLO-REDONDO; BORDONABA-JUSTE; PALÁCIOS, 2011).

Franquias que mais crescem, adotam ações envolvendo a diminuição dos *royalties* e aumento das taxas de adesão, na medida em que a rede amadurece, fazendo o franqueado praticar um investimento inicial baixo, bem como abrindo linhas de financiamentos aos seus franqueados (POLO-REDONDO; BORDONABA-JUSTE; PALACIOS, 2011; SCOTT; SHANKAR, 2006).

O atendimento das metas e objetivos do franqueado deve ser objeto de acompanhamento periódico pelo franqueador, bem como a mensuração da satisfação do franqueado com o franqueador. De um lado, franqueadores esperam franqueados cumpridores das regras e que invistam cada vez mais no negócio, contribuindo com resultados cada vez maiores. De outro lado, franqueados esperam ter franqueadores parceiros, que sejam facilitadores na obtenção de um bom desempenho da unidade franqueada (ELANGO; FRIED, 1997; ROCHA; GIMENEZ, 2011).

Num modelo de franquia formatada, franqueadores se esforçam por obter comportamentos padronizados do franqueado. Esta postura pode ser amenizada, se

o franqueado for estimulado a desempenhar um papel mais fundamental na tomada de decisão da franquia. Franqueados tornam-se mais cooperativos, quando começam a fazer parte do processo de tomada de decisão da franquia. Franquias de terceira geração estabelecem um conselho de franqueados para este fim. O modelo racional (em que o franqueador define a estratégia) resulta na diminuição da confiança dentro do sistema (ELANGO; FRIED, 1997; PLÁ, 2001; WHITE, 2010).

A sensação de frustração também pode se agravar, se o franqueado sentir-se sozinho na implantação da estratégia, carecendo do apoio do franqueador. Também deve se levar em conta que, muitas vezes, o franqueado já foi dono de outro negócio, estando acostumado a tomar decisões. A estratégia imposta a um grande número de franqueados, dispersos geograficamente, pode não funcionar de maneira uniforme, visto que diferenças culturais e regionais podem implicar em modelos estratégicos distintos (DAVIS, 2012).

Segundo Davis (2012), existem algumas boas práticas que podem ser adotadas, a fim de suavizar o problema:

- a) executar campanhas de marketing coerentes com as realidades regionais;
- b) realizar o treinamento do futuro franqueado baseado na competência, sendo elegível aquele que obter avaliação adequada;
- c) obrigar os franqueados a participar das reuniões centrais da franquia;
- d) ter um facilitador, representante do franqueador, que ajude o franqueado a entender a estratégia e colocá-la em prática.

Outra forma de reduzir o atrito é aquela em que o franqueador passa para o franqueado, a responsabilidade de negociar com os fornecedores cadastrados. Um dos objetivos de repassar esta atividade seria o de evitar conflitos devido a falhas de abastecimento. Em contrapartida, a compra direta do fornecedor pode ensejar problemas decorrentes do desequilíbrio de poder entre os componentes do sistema, levando a conflitos de objetivos. Tais situações são mais evidentes para micro e pequenos franqueadores que, por vezes, têm pouco poder de negociação diante de grandes fornecedores, que impõem “lotes mínimos” de compra, acima da necessidade real do franqueado (MARICATO, 2006; MAURO, 2007; PLÁ, 2001).



A franquia é uma alternativa para as MPEs, por aumentar as suas chances de sucesso, por meio de um negócio formatado e pretextado. Porém, é inegável que também existem as causas de insucesso. Para Machado e Espinha (2010) há um conjunto das principais causas que geram o insucesso do franqueado, sendo possível enumerar:

- a) resultados financeiros abaixo do esperado;
- b) suporte inadequado do franqueador;
- c) relações estremecidas com o franqueador;
- d) ausência de informações para o controle de gestão;
- e) franqueado atuando em ramo de negócio incompatível com o seu perfil;
- f) capital de giro insuficiente;
- g) *royalties* penalizantes;
- h) inexperiência do franqueado na atividade escolhida;
- i) impostos altos ;
- j) inexperiência gerencial do franqueado.

Em complemento, Mendelsohn (1994) argumenta que há outras tensões que se constituem em desafios, tanto para franqueadores e franqueados:

- a) franqueador não percebe o esforço do franqueado e vice-versa;
- b) franqueado frustra-se com a franquia e deixa de seguir os padrões operacionais, partindo para ações oportunistas, por exemplo, deixando de comprar dos fornecedores homologados e adquirindo de outros fora da rede;
- c) baixa qualidade do ponto de venda;
- d) comunicação deficiente entre franqueado e franqueador;
- e) personalidades incompatíveis dos participantes;

Outra dificuldade no sistema de franquia é a de converter o conhecimento tácito (percepções, ideias, palpites) do franqueado em conhecimento explícito. Um ambiente (lugar) favorável pode ajudar nesta conversão. Embora franqueados sejam uma fonte rica de conhecimento, muitas vezes não têm habilidade para articulá-lo (LINDBLOM; TIKKANEN, 2010; PASWAN; WITTMANN, 2009). Na subseção a seguir, faz-se um detalhamento desta abordagem.

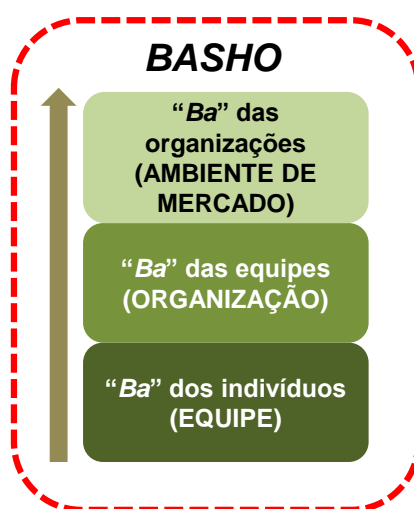
## 2.5 A Gestão do conhecimento– o conceito de “ba”

Lindblom e Tikkanen (2010) destacam que o ambiente favorável para a gestão do conhecimento, pode ser criado através de um “espaço”, que denominaram de “ba”, numa referência ao estudo de Nonaka e Konno (1998). Para construir o “ba”, os franqueadores devem escolher a combinação certa de pessoas para participarem e promover a sua interação.

A gestão do conhecimento é vista como uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo, para as pessoas certas, no momento certo, ajudando as pessoas a compartilharem informações e criando condições que possam melhorar a competitividade organizacional. “Ba” (palavra de origem japonesa, equivalente a “lugar” em português) é um espaço compartilhado para as relações emergentes. Ele unifica os espaços físico, virtual e mental. O “ba” existe em muitos níveis e estes podem ser ligados de modo a formar um “ba” maior, conhecido como um “basha” (NONAKA; KONNO, 1998).

Assim como o “ba” para os indivíduos é a equipe, a organização, por sua vez, é o “ba” para as equipes. Segue-se o ambiente de mercado, que é o “ba” para a organização. “Ba” é de fundamental importância para a criação de conhecimento e este processo criativo é amplificado quando todos estes “bas” se harmonizam para formar um “basha”. Pela figura 8, resumem-se tais proposições.

Figura 8: Hierarquia dos “ba’



Fonte: Adaptado de Nonaka, Konno (1998)

Existem quatro tipos de “ba”, cada um deles é um processo de transformação especial e dá agilidade ao processo de criação do conhecimento. Nonaka e Konno (1998) os definiram como segue:

- a) “Ba” de origem: nesta fase predomina a socialização. Pessoas têm contato direto e começam a trocar experiências. É nesta etapa, que o conhecimento começa a se expandir;
- b) “Ba” de interação: pessoas são selecionadas com base em uma combinação certa de conhecimentos específicos, formando uma equipe, para determinado projeto. Nesta interação, os participantes não só usufruem do modelo mental dos outros, como também analisam e refletem sobre o próprio. Este será o momento, onde o conhecimento tácito torna-se explícito;
- c) “Ba” cibernético: representa a relação no meio virtual. A lógica cartesiana predomina. A tecnologia ajuda a combinar o conhecimento existente com o conhecimento novo, tornando-o explícito à toda organização.
- d) “Ba” de exercício: são treinamentos contínuos que enfatizam certos padrões ou mesmo trabalhar fora deles. Normalmente são ministrados por superiores, mentores e colegas. Em uma rede de franquia poderia ser traduzido, por exemplo, no treinamento ministrado por um franqueado aos outros colegas, sobre uma boa prática adquirida.

## 2.6 O perfil do franqueado

A avaliação prévia do perfil do franqueado permite selecionar indivíduos com atributos mais adequados às exigências da atividade, bem como evita que o interessado trilhe para o ramo errado de negócio. O caráter preventivo desta avaliação evita futuras rupturas no relacionamento (NATHAN, 2007; PLÁ, 2001; PRADO, 2008).

Quando se fala de perfil, surge a figura do empreendedor. Kaufmann e Dant (1998) avaliaram a aplicabilidade da franquia no contexto do empreendedorismo. Se de um lado, os estudos sobre o tema focam o empreendedorismo independente, de outro, a franquia também é vista neste contexto, porém sob a ótica do empreendedorismo cooperativo.

Filion (1999) apresenta a seguinte definição de empreendedor:

É uma pessoa criativa e que mantém alta consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar uma oportunidade de negócio. Um empreendedor que continua a aprender a respeito das possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor. Em resumo, empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Rocha, Gimenez (2011) analisaram três perfis de franqueados e seus reflexos no relacionamento com o franqueador. O perfil “empregado” busca atingir suas metas e objetivos, através do cumprimento estrito das regras da franquia, já o perfil “empresário” também busca segui-las, porém coloca mais peso nas metas de sua unidade. Tem mais facilidade de estabelecer *trade-offs* (alternância de objetivos), sabendo quando sacrificar determinado objetivo, a fim de favorecer a outro mais importante para a estratégia de seu negócio.

O perfil “empreendedor” também se mostra seguidor de regras, pois entende que é a forma inicial, para fortalecer seu negócio. No entanto, mostra ambição de crescimento, tem foco na gestão e gosta de ver suas ideias realizadas. O estudo concluiu que o perfil “empresário” é o que sinaliza melhor relacionamento com o franqueador, pois, não sendo tão empreendedor, tende a ter postura menos crítica e a gerar menos conflitos na relação (ROCHA; GIMENEZ, 2011).

Pela análise da literatura, verificam-se atributos comuns, relativos ao perfil do franqueado. Baseado nos trabalhos de Blut et al.(2011), Maricato (2006) e Souza e Lourenzani (2011), é possível listar:

- a) estabilidade emocional;
- b) credibilidade;
- c) bom relacionamento social e boa comunicação (com o público);
- d) boa capacidade de gestão (do negócio e de pessoas);
- e) trabalho em equipe;
- f) potencial financeiro;

- g) bom conhecimento do mercado local;
- h) obediência às regras da franquia;
- i) experiência profissional bem sucedida (foco para o varejo);
- j) residência no município da unidade franqueada;
- k) formação superior;
- l) faixa etária entre 25 e 45 anos;
- m) envolvimento (orgulho de pertencer à franquia);
- n) fidelidade (intenção de compra de novas franquias).

## **2.7 Aspectos do contrato de concessão**

Sobre o contrato de franquia, Mendelsohn (1994) analisa que é uma relação onde os principais envolvidos são o franqueador e franqueado. Entretanto, suas cláusulas têm efeito em todos os participantes da rede. Nesta abordagem, tem-se o público consumidor, que pode identificar diferenças de atendimento de uma unidade franqueada para outra, podendo ter a percepção de descaracterização da marca. Desta forma, há pouca liberdade ao franqueado, para promover alterações, tendo em vista a preocupação da franquia com aspectos de padronização.

Recomenda-se também que o franqueado leve em consideração o prazo de duração do contrato, que deve ser coerente com o tempo de retorno do capital investido, bem como em que condições o contrato pode ser rescindido, em termos de comunicação entre as partes, multas aplicadas ou demais fatores que justifiquem a rescisão, pelo fato de um dos participantes não cumprir com os compromissos assumidos. Sugere-se também que qualquer alteração das cláusulas contratuais seja feita na forma de aditamento ao contrato, evitando-se a informalidade (MENDELSON, 1994).

A Lei de no. 8955 de 15 de dezembro de 1994 regula a atividade de franquias no Brasil. Em seus diversos artigos, verifica-se que o franqueado deve receber a Circular de Oferta de Franquia (COF), dez dias antes da assinatura do contrato. Nesta circular, o franqueador deve especificar ao franqueado dados de sua empresa, para que o mesmo possa obter informações sobre o seu histórico, a sua condição financeira e a composição societária.

Com base neste documento, o franqueado tem conhecimento do perfil ideal, do valor total estimado do investimento inicial (relativos ao mobiliário, instalações e equipamentos) e do valor do estoque inicial. Demais valores relativos às taxas diversas e *royalties*, também são especificados.

Determinadas circulares de oferta de franquia são extensas e denotam a preocupação de apresentar ao franqueado, o maior número de informações, que permitam uma visão realista do negócio, bem como a observância de regras, que objetivam garantir a integridade da marca e a padronização das operações. Algumas das principais considerações são listadas a seguir:

- a) modelo de contrato-padrão, inclusive com o prazo de validade e os seus anexos;
- b) garantia do território de atuação;
- c) alternativa de vendas ou serviços fora do território;
- d) características de treinamento - manuais (duração – custos);
- e) tipo de leiaute e padrões arquitetônicos;
- f) aspectos de padronização de produtos e/ou serviços;
- g) descrição da franquia e atividades a serem exercidas pelo franqueado;
- h) perfil ideal do franqueado (aptidões, escolaridade, capacidade financeira, dentre outros);
- i) investimentos iniciais, taxa de adesão, *royalties* e demais taxas;
- j) relação dos franqueados e sub-franqueados da rede;
- k) detalhamento do suporte que será prestado pelo franqueador ao franqueado;
- l) situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia.

Caso a COF não seja entregue dentro do prazo e com as informações previstas em lei, o futuro franqueado poderá requerer a anulabilidade do contrato. Nas práticas contratuais brasileiras predomina o controle das transações pelo franqueador, tanto na relação entre as partes, quanto na gestão da cadeia de suprimentos (SILVA; AZEVEDO, 2006).

O artigo 2º. da Lei de Franquias no. 8955 de 15 de dezembro de 1994 sofre influência do pensamento americano, quando se menciona como é feita a transferência dos direitos de uso da marca e do modelo de negócio de franquia formatada ao franqueado. Em contraste, a legislação brasileira não impõe um pagamento de uma taxa mensal mínima do franqueador ao franqueado. De acordo com a *Federal Trade Commission Franchising Rule*, os franqueados americanos devem pagar taxa mínima de US\$ 500,00, nos seis meses iniciais de operação (SILVA; AZEVEDO, 2006).

Os problemas da teoria da agência influenciam o teor dos contratos, pois existem interesses comerciais distintos num arranjo de franquia. O franqueador possui o nome comercial, patentes, licença, o sistema de negócios, entre outros. De outra parte, existe o franqueado, que compra a licença de operar o negócio. Nesta relação há um desequilíbrio de poder, que favorece o franqueador (DAVIS, 2012).

Embora o país venha caminhando para uma estabilização nos últimos anos, ainda observam-se flutuações na área econômica (cotação do dólar, taxa de juros), associadas à morosidade do judiciário, que implicam em maiores restrições nos contratos brasileiros (SILVA; AZEVEDO, 2006).

Para Cochet, Garg (2008), o contrato tende a se uniformizar ao longo do tempo, até porque, quando se busca diferenciá-lo, criam-se discussões no grupo. Ao concluírem o seu estudo, fundamentaram cinco proposições a respeito:

- a) a experiência adquirida é crucial para o desenho do contrato;
- b) a aprendizagem baseada na experiência de terceiros suplementa a experiência adquirida, para se elaborar o contrato;
- c) mudanças de gestão levarão a mudanças de contrato
- d) a busca pela uniformização de contratos, leva a mudanças ao longo do tempo;
- e) o processo de mudança de contrato é mais eficiente, quando suportado por um conselho de franqueados.

O modelo de negócio formatado se reflete em um contrato, que concentra uma série de decisões importantes no franqueador. Nas várias cláusulas, que

compõem o instrumento legal, verificam-se preocupações quanto a preservação da integridade da marca, padronização de produtos e/ou serviços e proteção financeira para o franqueador, particularmente em termos dos resultados auferidos pelas partes e possíveis insucessos da rede.

Conforme apurado na literatura e na revisão de três contratos de concessão de franquias, buscou-se a replicação de cláusulas que enfatizassem a concentração da decisão no franqueador e que gerassem impactos no negócio e no relacionamento entre franqueador e franqueado. A avaliação de tais cláusulas também serviu de apoio, para a análise dos resultados desta pesquisa.

A seguir, pela figura 9, busca-se resumir as principais questões.

**Figura 9:** Síntese das cláusulas do contrato de concessão de franquia

Item	Síntese da cláusula
Duração do contrato	De quatro a cinco anos
Modelo de franquia	Formatada
Serviços prestados pelo franqueador	Treinamento, suporte à gestão, uso da marca, uso de sistemas de informática, definição do estoque inicial
Produtos para comercialização	Podem ser incluídos ou excluídos, a critério do franqueador
Quadro funcional do franqueado (gerentes e funcionários)	Deve ser previamente aprovado pelo franqueador
Mobiliário e equipamentos	Definidos pelo franqueador
Definição e difusão do modelo publicitário	Definidos pelo franqueador
Inovação na gama de produtos	Definida pelo franqueador
Fornecimento de estoques	Franqueador se compromete a fornecer os estoques a serem utilizados na loja, desde que o franqueado faça os pedidos de acordo com os manuais da franquia
Procedimentos de fornecimento de produtos homologados	Franqueador pode alterar procedimentos, conforme julgar conveniente (condições de compra, prazos de entrega, quantidades mínimas)
Política de preços	Franqueador pode interferir na política de preços do franqueado
Procedimentos administrativos, financeiros e comerciais	Franqueador pode fiscalizar tais procedimentos
Substituição de funcionário ou gerente do franqueado	Franqueador pode determinar substituição (em um dos contratos analisados, usa-se o termo "em comum acordo")
Exclusividade territorial	Existe garantia (em um dos contratos, a exclusividade é limitada a um quilômetro, se loja de shopping center)
Taxas de adesão e <i>royalties</i>	Prevista em todos os contratos
Custo de propaganda	A cargo do franqueado
Aquisição da loja do franqueado	Franqueador tem prioridade, caso franqueado queira vendê-la

**Fonte:** Dados da pesquisa (contratos de concessão)



## 2.8 Grupos teóricos de suporte à análise do problema de pesquisa

Coerente com a revisão teórica, a análise do problema será suportada por constructos teóricos ligados a: (i) fatores que consolidam a parceria entre franqueador e franqueado (FP); (ii) fatores de suporte ao negócio (FN) e (iii) fatores de contrato (FC). Baseando-se nesta fundamentação foi possível organizar um questionário aplicado nos franqueados, cujo método de elaboração, análise e validação será descrito na seção do método.

No constructo teórico FP, buscou-se agrupar as alegações fundamentadas na literatura que, devidamente trabalhadas pelo franqueador e franqueado, permitem a consolidação da parceria, com reflexos positivos para o negócio. Muitas destas questões têm aspectos subjetivos, pois envolve a percepção dos participantes, devendo também ser objeto de mensuração, tanto pelo franqueador, quanto pelo franqueado. Devido ao seu caráter subjetivo, a aferição de tais fatores não é tarefa fácil, pois nem sempre os indivíduos estão dispostos a dar suas opiniões, principalmente sobre temas geradores de atritos.

Ainda neste bloco, seguem-se as abordagens das teorias da escassez de recursos e da agência. A primeira envolve questões financeiras e implica na possibilidade de um franqueador expandir-se, baseado no investimento em novas lojas pelos franqueados. A segunda trata da delegação de trabalhos do franqueador ao franqueado, atividade crítica, dado o fato que nem sempre os interesses entre os envolvidos são coincidentes.

Foram também consideradas questões relativas à gestão do conhecimento, que realça a importância de franqueador e franqueados tornarem explícitas, para a rede, as suas boas práticas, multiplicando-as pelas diversas unidades, conforme as realidades locais. Agregue-se que a teoria propõe a criação de um espaço (“ba”), tanto no meio virtual, quanto físico, onde se desenvolvem atividades como a de socialização, que vão fortalecendo o espírito de equipe. Encerrando este constructo teórico, grupos de autores são unânimes em afirmar em que a escolha adequada do franqueado, baseada em seu perfil, permite atenuar futuros atritos na relação. A seguir, pela figura 10, são condensadas tais alegações.

**Figura 10:** Fatores que consolidam a parceria entre franqueador e franqueado

Fatores que consolidam a parceria entre Franqueador e Franqueado (FP)		Referências
<b>Relação Franqueador e Franqueado</b>	Nível de satisfação do franqueado em função do tempo de contrato	(BLUT <i>et al.</i> , 2011)
	Franqueador gera expectativas realistas ao franqueado	(BLUT <i>et al.</i> , 2011)
	Franqueador cumpre compromissos assumidos	(VANCE <i>et al.</i> , 2011)
	Franqueador comunica-se com transparência	(BLUT <i>et al.</i> , 2011)
	Satisfação do franqueado com a rentabilidade do negócio	(VANCE <i>et al.</i> , 2008)
	Velocidade de resposta do franqueador ao franqueado	(BLUT <i>et al.</i> , 2011)
	Franqueado participa de decisões de natureza estratégica	(WHITE, 2010; ELANGO; FRIED, 1997; BLUT <i>et al.</i> , 2011)
<b>Fatores de adesão à franquia</b>	Marca	(ROCHA; GIMENEZ, 2011)
	Investimento x retorno	(MACHADO; ESPINHA, 2010; NONAKA; KONNO, 1998; BLUT <i>et al.</i> , 2011)
	Taxa de adesão adequada	(ELANGO; FRIED, 1997)
	Escolha do ramo certo de negócio	(MACHADO; ESPINHA, 2010)
	Tipo de contrato de concessão	(Modelo de Contrato de Concessão de Franquia; Lei de Franquias; Lei n. 8.955, de 15 de dezembro 1994)
<b>Teoria da Agência</b>	Franqueador e franqueado têm interesses em comum	(ELANGO; FRIED, 1997; EISENHARDT, 1989)
<b>Teoria da escassez de recursos</b>	Empresa jovem com escassez de capital torna-se franqueadora, para usar o capital do franqueado, a fim se expandir	(DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009; LINDBLOM; TIKKANEN, 2010; ELANGO; FRIED, 1997)
<b>Gestão do conhecimento</b>	Captura da experiência do franqueado, para difusão pela rede de franquia (uso do meio virtual)	(LINDBLOM; TIKKANEN, 2010; VANCE <i>et al.</i> , 2008; NONAKA; KONNO, 1998)
<b>Perfil do franqueado</b>	Franqueado teve perfil previamente avaliado	(PRADO, 2011; SOUZA; LOURENZANI, 2011)
	"Perfil empregado" : seguidor de regras	(ROCHA; GIMENEZ, 2011)
	"Perfil empresário": seguidor de regras, porém atento ao atingimento das metas	(ROCHA; GIMENEZ, 2011)
	"Perfil empreendedor": gosta de independência e de ver ideias próprias implementadas	(ROCHA; GIMENEZ, 2011)

**Fonte:** Dados de pesquisa

Os fatores de suporte ao negócio (FN) têm maior grau de tangibilidade, pois focalizam as principais assistências, que um franqueador deve prestar ao franqueado, fortalecendo a cooperação entre as partes. Na gestão de suas unidades, os franqueados são bastante dependentes deste apoio. A busca por um negócio formatado é um dos argumentos, que motivam os indivíduos a aderirem à uma franquia. A insuficiência de tal suporte pode conduzir à frustração do franqueado.

Outros quesitos também são valorizados, visto que o franqueado faz investimentos e tem despesas periódicas, com o objetivo de tornar o seu negócio mais robusto. Sob esta ótica, questões como qualidade dos serviços / treinamento, propaganda desenvolvida pelo franqueador e velocidade de implantação de novos produtos e/ou serviços são relevantes, para o êxito do empreendimento. Tais reflexões são sumarizadas na figura 11, a seguir.

Figura 11: Fatores de suporte ao negócio

Fatores de suporte ao negócio (FN)		Referências
Suporte ao negócio	Franqueador acompanha periodicamente os indicadores de desempenho da unidade franqueada	(ELANGO; FRIED, 1997; LINDBLOM; TIKKANEN, 2010)
	Franquia é orientada para inovação	(MACHADO; ESPINHA, 2010; BLUT <i>et al.</i> , 2011)
	Velocidade de implantação de novos produtos/serviços	(MACHADO; ESPINHA, 2010; NONAKA; KONNO, 1998)
	Qualidade do treinamento inicial e de reciclagem	(MACHADO; ESPINHA, 2010; NONAKA; KONNO, 1998)
	Qualidade do fornecimento: entregas no prazo - condições físicas dos produtos	(ELANGO; FRIED, 1997; MAURO, 2007)
	Investimento do franqueado na publicidade definida pelo franqueador, propicia bom retorno à unidade franqueada.	(VANCE <i>et al.</i> , 2008; ELANGO; FRIED, 1997)
	Programas ( <i>softwares</i> ) de gestão, fornecidos pelo franqueador, são apropriados	(ELANGO; FRIED, 1997)
	Normas de gestão, definidas pelo franqueador, são adequadas à operação da unidade franqueada	(ELANGO; FRIED, 1997; COMBS; KETCHEN, 1999; PLÁ, 2001)
	Franqueador realiza reuniões periódicas, com o franqueado, para solução de problemas	(NONAKA; KONNO, 1998)
Para o franqueado, os valores dos <i>royalties</i> são adequados aos resultados obtidos	(POLO-REDONDO; BORDONABA-JUSTE; PALACIOS, 2011; MACHADO; ESPINHA, 2010; ELANGO; FRIED, 1997)	

Fonte: Dados de pesquisa

No constructo teórico sobre os fatores de contrato (FC), procura-se entender se o instrumento legal tem impacto no negócio em si. Como exposto, as cláusulas contemplam maior proteção à figura do franqueador, bem como lhe concedem maior poder de decisão sobre questões importantes da atividade. A figura 12, que se segue, contempla alguns dos quesitos, baseados, principalmente, nos modelos de contratos de concessão.

Figura 12: Fatores do contrato

Fatores do Contrato (FC)		Referências
Fatores do Contrato	Prazo de duração adequado	(Modelo de Contrato de Concessão de Franquia; Lei de Franquias; Lei n. 8.955, de 15 de dezembro 1994)
	Franqueado consultou advogado antes de assinar o contrato	(ROCHA; GIMENEZ, 2011)
	O modelo do contrato foi decisivo para a adesão do franqueado ao negócio	(SILVA; AZEVEDO, 2006)
	Franqueador pode alterar linha de produtos / serviços a seu critério	(Modelo de Contrato de Concessão de Franquia; Lei de Franquias; Lei n. 8.955, de 15 de dezembro 1994)
	Franqueador opina sobre a substituição de funcionário da unidade franqueada	(Modelo de Contrato de Concessão de Franquia; Lei de Franquias; Lei n. 8.955, de 15 de dezembro 1994)
	Franqueador pode alterar critérios de fornecimento (prazos de pagamento, preços de compra, e limites de crédito)	(Modelo de Contrato de Concessão de Franquia; Lei de Franquias; Lei n. 8.955, de 15 de dezembro 1994)
	Franqueador garante exclusividade territorial ao franqueado	(Modelo de Contrato de Concessão de Franquia; Lei de Franquias; Lei n. 8.955, de 15 de dezembro 1994)
	Franqueado recorre ao contrato, para resolver impasses com o franqueador	(Modelo de Contrato de Concessão de Franquia; Lei de Franquias; Lei n. 8.955, de 15 de dezembro 1994)
	Tipo de contrato de concessão interfere no bom resultado da unidade franqueada	(ROCHA; GIMENEZ, 2011)

Fonte: Dados de pesquisa

### 3. MÉTODO

Nesta pesquisa adota-se o método misto sequencial, que se inicia com uma fase qualitativa, seguida de uma quantitativa. As abordagens qualitativa e quantitativa não devem ser vistas como extremos opostos, pois uma pode complementar a outra. Um trabalho pode se endereçar para ser mais qualitativo do que quantitativo ou *vice-versa*. Uma pesquisa de métodos mistos se desenvolve dentro deste contínuo, pois une componentes das abordagens qualitativa e quantitativa (CRESWELL, 2007).

Creswell (2007) afirma que os métodos mistos são uma forma de investigação que associa os métodos qualitativos e quantitativos e envolve alegações filosóficas, ligadas às duas perspectivas. Não é apenas uma coleta e análise dos dois tipos de dados, mas o uso conjunto dos dois métodos. A consistência deste tipo de trabalho é maior do que a pesquisa qualitativa ou quantitativa, quando aplicadas isoladamente.

Os métodos mistos se apoiam em alegações pragmáticas do conhecimento (orientadas para questões práticas) e empregam técnicas de pesquisa dos métodos quantitativos e qualitativos, tais como: questionários com questões fechadas; entrevistas abertas; análise estatística; *sensemaking* (uso de *displays*), dentre outras. Nesta pesquisa, tais técnicas foram todas aplicadas.

Para Creswell (2007), os métodos mistos podem ser sequenciais, concomitantes e transformativos. O método misto sequencial permite ao pesquisador construir ou ampliar os achados de um método com os do outro. Pode ter início com o método qualitativo e terminar com o quantitativo e *vice-versa*.

Os métodos mistos concomitantes implicam em coletar as duas formas de dados (quantitativos e qualitativos) ao mesmo tempo. Por fim, os métodos mistos transformativos aplicam uma perspectiva teórica mais abrangente sobre os dois tipos de dados, proporcionando uma base para tópicos de interesse, métodos para a coleta de dados e resultados ou mudanças previstas no estudo (CRESWELL, 2007).

A fase qualitativa desta pesquisa foi realizada em primeiro lugar e abrangeu o levantamento de proposições fundamentadas na teoria, que se destinaram a compor um questionário de escala Likert. Tais alegações foram validadas por quatro especialistas em franquias (conforme se verifica no apêndice A), sendo dois acadêmicos atuantes no tema e dois especialistas do mercado de franquia.

No meio empresarial, foram entrevistados dois especialistas de mercado, compostos por uma gerente de treinamento de uma administradora de franquia do setor de bebidas (especialista 1) e por um diretor operacional de uma franquia do setor de lavanderia (especialista 2). No meio acadêmico, foram entrevistados um professor doutor, que defendeu recentemente uma tese sobre o tema de franquias (especialista 3) e um professor mestre, estudioso do assunto e com participação ativa no segmento de franquias, tendo desenvolvido pesquisas sobre o assunto, bem como proferido palestras em diversos eventos do segmento (especialista 4).

Em função das entrevistas abertas com os especialistas, surgiram algumas sugestões, que foram incorporadas ao corpo desta pesquisa. O especialista 1 fez referência à existência de cinco gerações de franquias, as quais estão definidas na seção 2 (referencial teórico). O especialista 3 referiu-se à importância de se correlacionar o tempo de atuação do franqueado e a sua satisfação com o franqueador. Este argumento foi incorporado no cabeçalho do questionário ao franqueado.

O especialista 3 também sugeriu analisar aspectos dos contratos de concessão de franquias e a COF. Em função disto, inseriu-se a subseção 2.7, que trata de temas ligados ao contrato de concessão. Por sua vez, esta visão teórica gerou o constructo de proposições ligadas aos fatores do contrato, que fundamentaram parte do questionário. Os comentários completos dos especialistas, decorrentes das entrevistas abertas, estão especificados no apêndice B.

Após a validação do conteúdo das proposições, pelos especialistas, foi elaborado um questionário piloto e aplicado em dois franqueados, com os objetivos de aferir a clareza das questões, o tempo de preenchimento e balancear a quantidade de quesitos a serem considerados no seu formato final. A fase

quantitativa foi composta de uma análise baseada em dados numéricos, organizados em forma matricial, extraídos das respostas dos franqueados aos questionários e empregou técnicas estatísticas, para testar a consistência interna do instrumento e a validade do constructo.

O universo da pesquisa abrangeu franqueados da região de Osasco, com características de micro ou pequenos empresários. Conforme dados do portal da ABF (2013), das 104.543 unidades franqueadas do país, a região metropolitana de São Paulo lidera com cerca de 17.000 lojas. A amostra “n” de franqueados foi obtida por conveniência e composta por 20 franqueados, sendo selecionados dez com bom relacionamento com o franqueador e dez com mau relacionamento, conforme descrito por Baquero (1974, p.336).

Agregue-se que, enquanto estudos de natureza hipotético-dedutiva se baseiam em amostras aleatórias, trabalhos com vertente qualitativa empregam amostras por conveniência, através da análise de situações polares (no caso, franqueados de bom e mau relacionamento), pois permitem replicar ou ampliar a teoria emergente Eisenhardt (1989b).

Diante do exposto, os valores obtidos do questionário devem ser tratados com testes não paramétricos, pois “n” é menor do que 30 e os dados da escala Likert são de natureza ordinal (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1996). A fim de se fundamentar esta alegação, aplicou-se o teste da normalidade (D’Agostino), usando-se o programa Bioestat, envolvendo a amostra “n” = 20. O resultado do teste apurou um desvio, que não se enquadrou, nos intervalos dos valores críticos, reforçando a adoção de testes não paramétricos. A seguir, pela tabela 1, evidenciam-se os resultados.

**Tabela 1:** Teste da normalidade

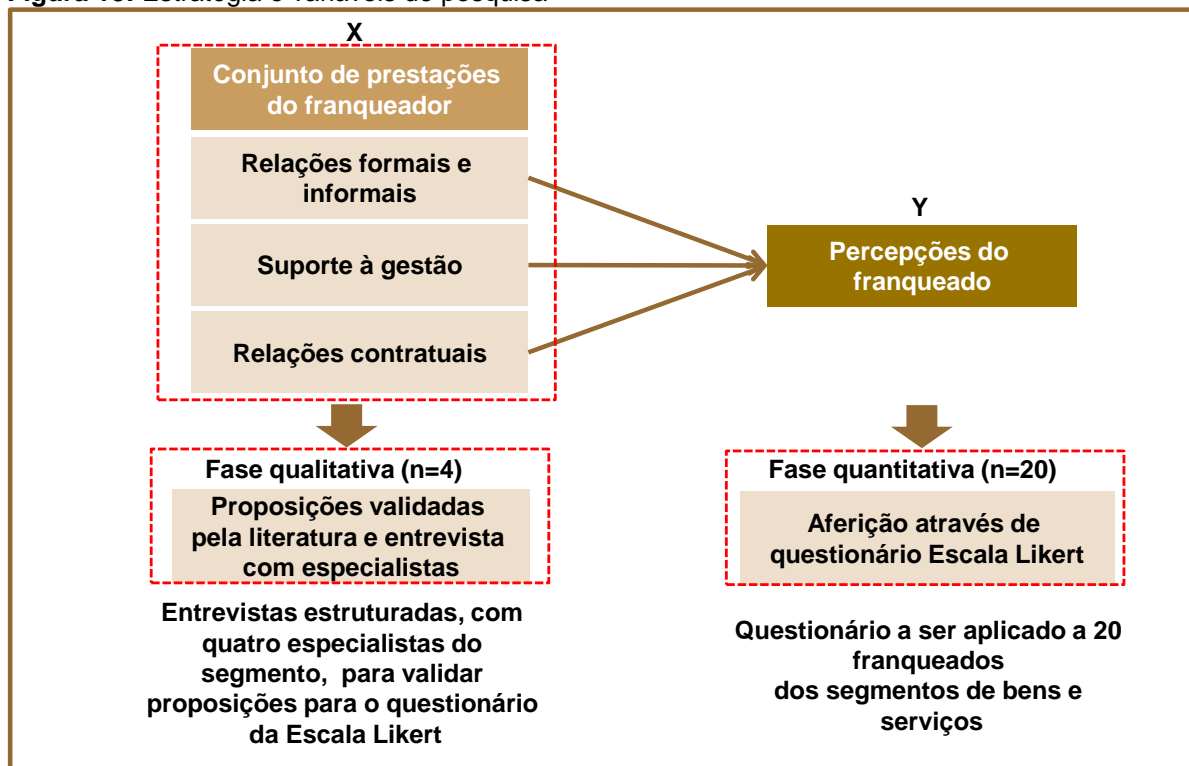
Resultados	Coluna 1
Tamanho da amostra =	20
D (Desvio) =	0,2871
Valores críticos 5%	0.2617 a 0.2863
Valores críticos 1%	0.2525 a 0.2869
p =	p < 0.01

**Fonte:** Dados de pesquisa

A pesquisa tem duas variáveis, uma independente ou causal (X) e outra dependente (Y). As variáveis independentes são decorrentes do conjunto de prestações do franqueador ao franqueado, composto pelas relações formais e informais, suporte à gestão e relações contratuais. As variáveis X influenciam as variáveis Y, formadas pelas percepções dos franqueados. Para validação das variáveis causais foram promovidas entrevistas com quatro especialistas do segmento, conforme já descrito e para aferição das percepções dos franqueados foi aplicado um questionário de escala Likert, para uma amostra de 20 franqueados. Mais adiante, serão descritos os métodos estatísticos para validar os resultados obtidos destes questionários.

A figura 13, a seguir, sintetiza a estratégia de pesquisa.

**Figura 13:** Estratégia e variáveis de pesquisa



**Fonte:** Dados de pesquisa

### 3.1 Elaboração do questionário de escala Likert

Há diversas escalas associadas a questionários e técnicas correlatas, que permitem transformar fatos qualitativos em dados quantitativos, utilizando-se os métodos estatísticos disponíveis. Dentre elas, tem-se a escala Likert, que serviu de base para a análise e obtenção dos resultados desta pesquisa (ANDER-EGG, 1978).

Para Ander-Egg (1978), esta escala é um dos instrumentos científicos, que permite medir fenômenos sociais, tais como atitudes e opiniões. Uma opinião representa uma posição mental consciente manifesta, sobre algo ou alguém. Bardin (2009) afirma que uma atitude é uma reação em forma de opiniões (verbal) ou comportamentos na presença de pessoas, ideias, acontecimentos, dentre outros.

Uma escala Likert constitui-se de um conjunto de proposições, nas quais o respondente deve associá-las a diversas opções, que mais se aproximam de sua opinião. Tais opções são ordenadas de forma crescente da esquerda para a direita e recebem a denominação de diferencial semântico (PEREIRA, 1986). Nesta pesquisa, foi adotada uma escala com cinco diferenciais semânticos, associados aos respectivos valores numéricos, sendo: 1 = discordo totalmente (DT); 2 = discordo (D); 3 = indiferente (I); 4 = concordo (C) e 5 = concordo totalmente (CT).

Visando reduzir o viés dos respondentes, na construção do questionário, adotou-se a regra da “proposição negativa”, para algumas das questões. Esta regra consiste em tabular normalmente a resposta do franqueado e, em seguida, obter a tabulação real, aplicando-se a relação  $6 - x$ , onde “x” é o valor numérico atribuído à resposta do franqueado.

Por exemplo, a questão 22 do questionário é feita da seguinte forma: “A publicidade definida pelo meu franqueador não difunde satisfatoriamente os produtos/serviços da minha franquia”. Um respondente que está satisfeito com a publicidade dos produtos definida pelo franqueador, deveria responder, no mínimo, que discorda. Neste caso, o valor numérico do diferencial semântico “D” é igual a 2. Aplicando-se a regra “ $6 - x$ ”, ou seja,  $6 - 2 = 4$ , chega-se ao diferencial semântico “concordo”.



Conforme apresentado, para que se obtivesse o formato final do questionário, foram desenvolvidas as seguintes atividades: (i) obtenção das proposições baseadas na teoria; (ii) validação do conteúdo pelos especialistas; (iii) aplicação de questionário piloto e aplicação do questionário definitivo à amostra selecionada de franqueados. Em função das respostas obtidas, foram gerados dados estatísticos que permitiram analisar a consistência interna do instrumento e a validade do constructo.

### **3.2 Validação do questionário**

Para conferir fidelidade aos resultados de um questionário de escala Likert, conduziram-se análises baseadas na avaliação de seu conteúdo (de natureza qualitativa), seguidas de testes de consistência interna e de validade do constructo (ambos, de natureza quantitativa).

Após a aplicação do questionário nos especialistas e em função dos critérios de depuração das proposições, retiraram-se as questões FP14, FN36, FN37 e FC47, O questionário aplicado, bem como a lógica de eliminação das proposições, estão evidenciados no apêndice A.

Na sequência, foi feito um teste piloto com dois franqueados de uma franquia de venda de produtos de pelúcias e brinquedos, visando aferir a clareza do questionário. Finalizado o teste, decidiu-se reduzir a quantidade de proposições, consideradas em número elevado pelos respondentes.

Para a diminuição do número de questões, buscou-se manter os quesitos mais aderentes aos objetivos específicos da pesquisa e eliminar aqueles que complementassem as ideias centrais. Dentro desta abordagem, foram eliminadas as questões FP5, FP10, FP12, FP13, FP17, FP18, FP24, FP28, FP30, FP38, FP39 e FP44. Assim, o questionário ficou reduzido 31 questões.

Um dos franqueados sugeriu simplificar a redação da questão 15: “O franqueador pode alterar, a seu critério, os procedimentos de fornecimento dos produtos/serviços homologados (quantidade, preços, prazos de pagamento e limites

de crédito)”. A nova redação desta questão passou a ser: “O meu franqueador pode decidir, sem consulta prévia ao franqueado, sobre os procedimentos de fornecimento dos produtos/serviços homologados”.

Após estas correções, os dois franqueados demonstraram entender as proposições do questionário, levando cerca de 10 minutos para respondê-las. A carta de apresentação e o questionário completo constam nos apêndices C e D, respectivamente.

Cumprida a fase qualitativa, o questionário definitivo foi aplicado à amostra selecionada. Os dados originados das respostas foram submetidos ao teste de consistência interna, buscando verificar se determinado item do questionário guarda correlação com os resultados da escala como um todo. Para Baquero (1974, p.336), a verificação da consistência interna do questionário deve seguir as seguintes etapas:

- a) Aplicar o questionário a um conjunto de respondentes, sendo que os mesmos devem ter perfis de avaliação diferenciada em relação ao tema. No caso, foram selecionados 10 franqueados com bom relacionamento e 10 franqueados com mau relacionamento. Esta distinção fica evidente quando se procede ao somatório dos valores associados aos diferenciais semânticos da escala. Os 10 franqueados que somam mais pontos indicam melhor relacionamento do que os 10 que somam menos;
- b) Tabular as respostas recebidas (de acordo com a tabela 9, no apêndice E). A coluna S1 mostra a soma das respostas apresentadas pelos 10 franqueados de “bom relacionamento” e coluna S2 indica a soma das respostas dos 10 franqueados de “mau relacionamento”;
- c) Obter o poder discriminatório entre os grupos de respondentes compostos pelos franqueados de “bom” e “mau relacionamento”. O poder discriminatório é obtido por:  $D = (S1-S2)/10$  (de acordo com a tabela 9, no apêndice E);
- d) Eliminar as proposições em que  $D < 1$ , pois estas não diferenciam os sujeitos de S1 e S2, ou seja, não têm poder discriminatório.

Em que pese tratar-se de procedimentos fundamentados na literatura, para cada proposição também foi aplicado o teste não paramétrico de Mann-Whitney (MW), utilizando-se o programa Bioestat. É uma prova não paramétrica destinada a comparar duas amostras independentes do mesmo tamanho ou desiguais, cujos escores tenham sido mensurados pelo menos a nível ordinal. Verifica-se, pela tabela 9, do apêndice E, que a um nível de significância de 0,05, todas as proposições eliminadas pela regra de Baquero (1974, p.336), apresentaram valores superiores a 0,05, permitindo confirmar que não há diferenças significativas entre as respostas dos grupos S1 e S2.

Na sequência, realizou-se o teste de validade de constructo. Este teste busca validar a fidelidade da tabela e os resultados foram obtidos, através da utilização do programa SPSS 20.x. Dentre outras análises, baseou-se nos valores do  $\alpha$  de Cronbach e o coeficiente de correlação de Pearson. O valor do  $\alpha$  de Cronbach varia entre zero e um, sendo que valores maiores ou iguais a 0,70 são adequados para concluir sobre a consistência interna do instrumento (VARGAS, 2011).

O coeficiente de Pearson ( $r$ ) é a correlação entre o item (proposição) e o indicador total depurado de sua própria contribuição. Para McHorney *et al.* (1994), no desenvolvimento de um instrumento de mensuração, é definido que a correlação item-total deve ser pelo menos 0,40.

Em função de ter sido adotado um método misto de pesquisa, buscou-se resumir na figura 14, a seguir, o processo de elaboração do questionário, envolvendo as suas atividades e finalidades, em quais etapas foram realizadas, bem como o tipo de método adotado.

**Figura 14:** Visão geral dos processos de elaboração e validação do questionário

Atividade	Finalidade	Etapa da atividade	Método
Fundamentação dos itens do questionário, com base na literatura existente sobre o tema	Obter as proposições, que integrarão o questionário de escala Likert (ANDER-EGG, 1978; PEREIRA, 1986)	Projeto de Pesquisa	Qualitativo
Validade de conteúdo das proposições	Especialistas sobre franchising opinaram acerca da validade dos itens que irão compor o questionário	Projeto de Pesquisa	Qualitativo
Aplicação de questionário piloto	Franqueados responderam o questionário, a fim de testar a sua clareza	Projeto de Pesquisa	Qualitativo
Aplicação de questionário definitivo à amostra de franqueados	Colher a percepção dos franqueados ao conjunto de prestações do franqueador	Pesquisa	Qualitativo
Teste de consistência interna	Verificar poder discriminatório das questões. Confronto das somas das respostas de "bom" e "mau" relacionamento (BAQUERO, 1974)	Pesquisa	Quantitativo
Teste de validade do constructo	Testar a confiabilidade da tabela em função do valor do $\alpha$ de Cronbach e do coeficiente de correlação de Pearson (MC HORNEY <i>et al.</i> , 1994; VARGAS, 2011)	Pesquisa	Quantitativo
Cálculo do grau de aderência das proposições (GAp)	Ordenar as respostas do questionário, em termos do grau de concordância dos respondentes à alegação proposta (DAVIS, 1976; WILDER JR., 1981)	Pesquisa	Quantitativo

**Fonte:** Dados de pesquisa

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados seguiu uma ordem coerente com as atividades ligadas à elaboração do questionário. Pelas etapas seguintes especificam-se como se desenrolaram os procedimentos:

- I) definição dos especialistas que deram validade de conteúdo às proposições do questionário a ser aplicado nos franqueados;
- II) entrevista estruturada com os especialistas, através de questionário, baseado nas proposições teóricas. Aproveitou-se para coletar outras impressões relevantes sobre o tema, durante tais entrevistas;
- III) aplicação de questionário piloto a dois franqueados, visando validar a clareza das proposições, o tempo de preenchimento e a quantidade de questões;
- IV) seleção de grupos de franqueados a serem submetidos ao questionário, junto à entidade de classes de franquias e redes de franquias (Associação Brasileira de Franchising, Franchising e Expansão de Negócios, 5aSec Franchising do Brasil, Casa do Notebook, dentre outras);
- V) Obtenção dos endereços físicos e eletrônicos dos franqueados;
- VI) Envio dos questionários pelo meio eletrônico ou aplicação pessoal.

Ao final, foram obtidos os 20 questionários, sendo 10 relativos a franqueados com bom relacionamento com o franqueador e outros 10 com mau relacionamento (o bom / mau relacionamento é evidenciado pelo nível de concordância dos respondentes às proposições).

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE

Após a aplicação dos questionários na amostra de franqueados, conduziu-se a análise das respostas, empregando-se métodos quantitativos, conforme descrito no método. Os testes de validade do constructo foram suportados pelo programa SPSS 20.x, tendo sido utilizados os valores do  $\alpha$  de Cronbach e o coeficiente de correlação de Pearson, para aferir a confiabilidade da tabela.

Os resultados desta análise estão evidenciados nas tabelas 10 a 18 do apêndice F. Pela análise estatística relativa ao constructo FP, conforme assinalado nas tabelas 10 a 12, é possível observar que toda a amostra de 20 franqueados foi considerada para o teste de validade. O  $\alpha$  de Cronbach deste grupo apresenta um valor de 0,901, indicando que a confiabilidade da tabela está dentro de padrões aceitáveis. Todavia, foi promovida a retirada da questão 29 (P29), pois a correlação item-total é menor do que 0,40. Ao se eliminar esta questão, o  $\alpha$  de Cronbach eleva-se para 0,905.

Prosseguiu-se com a análise dos constructos teóricos FN e FC, através das tabelas 13 a 18, do apêndice F e constatou-se que, para o constructo FN, a amostra de 20 franqueados foi mantida e que o  $\alpha$  de Cronbach é 0,865, portanto, dentro dos padrões aceitáveis, indicando uma boa fidelidade da tabela. Entretanto, identificou-se necessidade de se eliminar a questão 22 (P22), visto que a correlação item-total é menor do que 0,40 e a sua retirada melhorou o grau de confiança da tabela, concedendo um  $\alpha$  de Cronbach de 0,889.

Para o constructo FC, o  $\alpha$  de Cronbach obtido foi 0,623, abaixo do índice mínimo que é 0,70. Diante disto, as questões 15 e 23 (P15 e P23) foram excluídas da tabela. Entretanto, na busca de elucidar tais aspectos, partiu-se para entrevistas semiestruturadas com quatro franqueados, da amostra pesquisada, aos quais foram reapresentadas estas duas questões.

Das impressões obtidas, verificou-se que para a alegação 15 - “O meu franqueador pode decidir, sem consulta prévia ao franqueado, sobre os procedimentos de fornecimento dos produtos/serviços homologados” - os

franqueados reconhecem que representa uma possibilidade de atrito no relacionamento, pois ficam a mercê de novos fornecedores, que nem sempre apresentam preços, prazos de pagamento, prazos de entrega e lotes mínimos adequados às necessidades de sua unidade.

Entretanto, os franqueados aceitam que a definição do sistema de fornecimento faça parte das atribuições do franqueador. Dos respondentes, três declararam estar parcialmente satisfeitos com os procedimentos de fornecimento, tendo sido sugerido que o franqueador consultasse previamente o franqueado, acerca de mudanças nos processos de abastecimento das lojas.

O quarto franqueado declarou estar totalmente insatisfeito. Nas reuniões iniciais, o franqueador afirmou que seriam fornecidos produtos importados, que propiciariam um preço de venda competitivo em relação aos similares nacionais. A unidade franqueada situa-se em um shopping center, onde grandes lojas concorrentes têm um sortimento, que engloba produtos idênticos aos da franquia.

Com o decorrer do tempo, o franqueado passou a enfrentar dois cenários: as grandes lojas concorrentes praticando preços mais baixos sobre os mesmos produtos expostos em seu quiosque e o desabastecimento de produtos importados, contrariando o prometido pelo franqueador. O principal reflexo foi a perda de faturamento, tornando o negócio financeiramente inviável.

No dia da entrevista, o franqueado comentou que estaria solicitando a rescisão do contrato de concessão, pois havia perdido a confiança acerca das promessas do franqueador. Agregou também que isto gerou comportamentos oportunistas de outros franqueados, que buscaram o abastecimento de produtos, através de fornecedores não pertencentes à rede.

Quanto à alegação 23 – “O modelo do contrato foi decisivo para a minha adesão à rede da franquia” – os quatro foram unânimes em afirmar que o modelo de contrato não foi relevante para sua entrada no negócio. Nas reuniões iniciais, quando da entrega da COF, o franqueador dá pouca liberdade para negociação das cláusulas contratuais, alegando tratar-se de um padrão para toda a rede franqueada.

Neste caso, prevalece o entusiasmo do futuro franqueado, de possuir um negócio próprio, podendo fazer uso de uma marca conhecida. Também foi opinião geral, que não se recorreu ao contrato, para resolver impasses com o franqueador.

Pela tabela 2, a seguir, faz-se um resumo dos critérios adotados, para se filtrar as diversas proposições, para fins de análise. As fases qualitativas são separadas da quantitativa e, ao final, obtém-se o saldo de questões que foram utilizadas, para a conclusão da pesquisa.

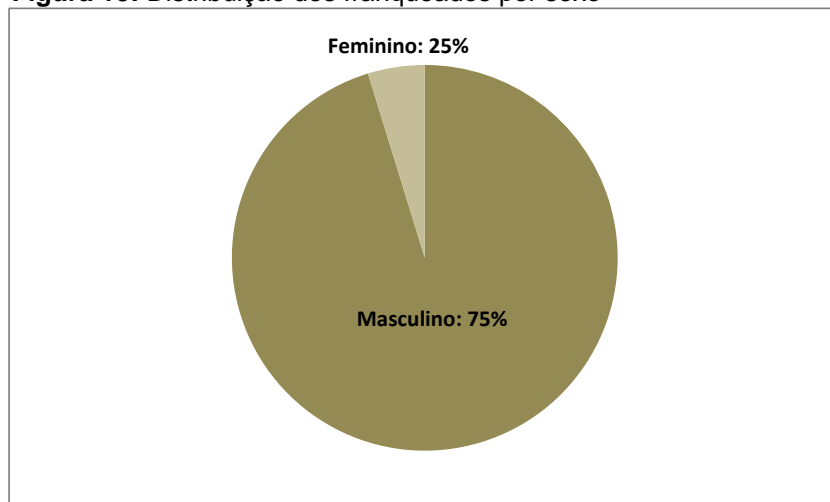
**Tabela 2:** Resumo do processo de depuração das questões

Fase	Técnica de pesquisa	Amostra	Objetivo	Questões eliminadas	Quantidade	Saldo
Qualitativa	Questões fechadas	4 especialistas sobre franquia	Validar proposições do questionário Likert	FP14, FN36, FN37 e FC47	4	43
	Questionário piloto	2 franqueados	Realizar pré-teste do questionário	FP5, FP10, FP12, FP13, FP17, FP18, FN24, FN28, FN30, FC38, FP39 e FC44	12	31
	Questões fechadas	20 franqueados	Eliminar as questões sem poder discriminatório	FP4, FN33, FC40, FC41, FC43 e FC46	6	25
Quantitativa	Questões fechadas	20 franqueados	Retirar as questões com índices estatísticos abaixo dos padrões, de forma a aumentar a confiabilidade da tabela	FP11, FN31, FC42 e FC45	4	21

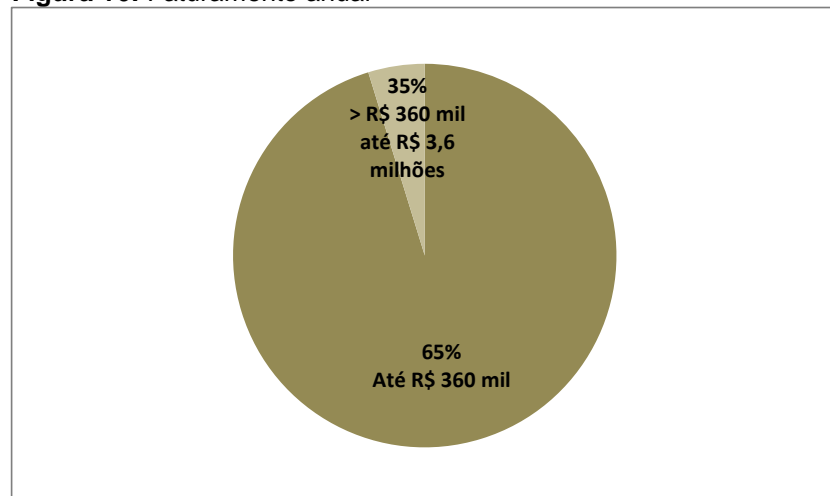
**Fonte:** Dados de pesquisa

No cabeçalho do questionário, foram feitas perguntas, visando caracterizar o perfil da amostra, tais como: sexo dos franqueados; escolaridade dos franqueados; tempo de existência da franquia; faturamento bruto anual e tipo de franquia. Nas figuras 15 a 19, que se seguem, organizam-se tais quesitos, segundo valores percentuais.

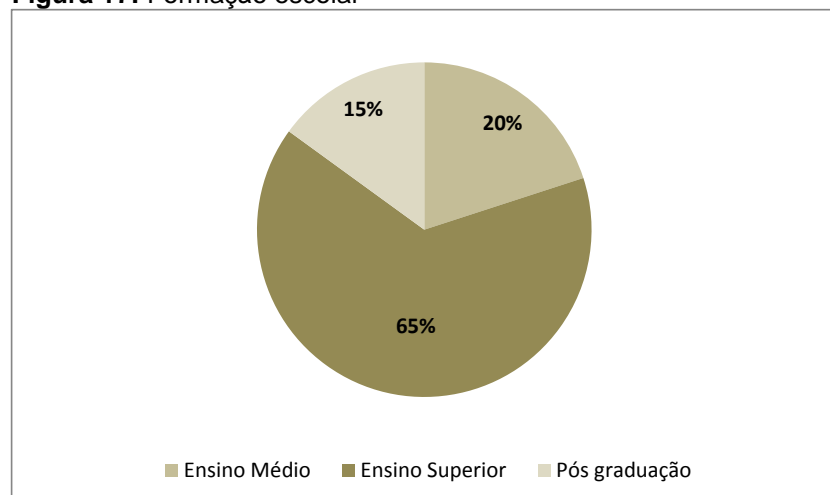


**Figura 15:** Distribuição dos franqueados por sexo

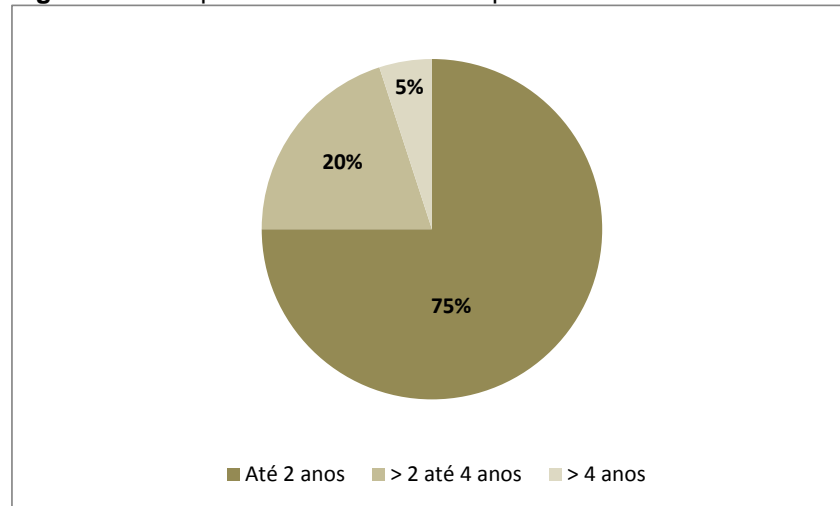
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 16:** Faturamento anual

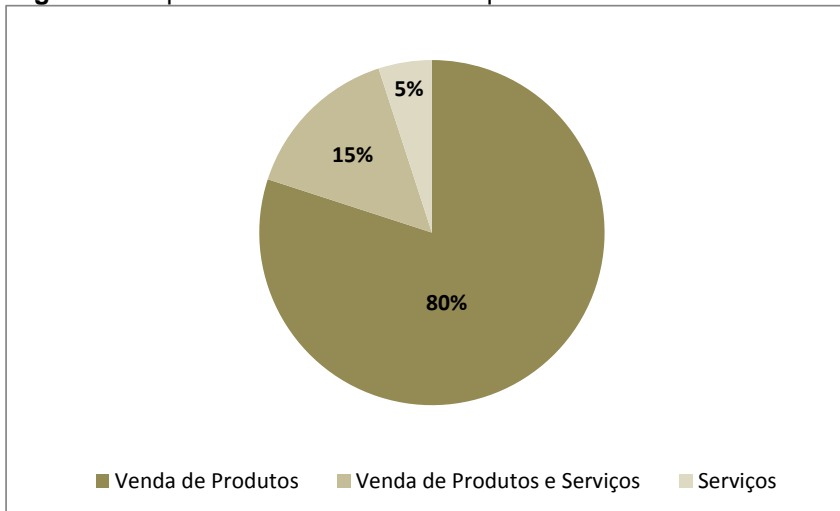
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 17:** Formação escolar

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 18:** Tempo de existência da franquia

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Figura 19:** Tipos de atividades das franquias

**Fonte:** Dados da pesquisa

Diante de tais atributos, buscou-se analisar se as características de sexo, escolaridade, tempo de existência da franquia e faturamento bruto anual implicariam em respostas significativamente diferentes às proposições do questionário, a um nível de significância de 0,05. Aplicados os testes não paramétricos de Mann-Whitney (MW) e Kolmogorov-Smirnov (KS), utilizando-se o programa Bioestat, obtiveram-se valores superiores a 0,05, indicando não haver diferenças significativas nas respostas dos franqueados pertencentes aos diversos perfis. Na tabela 3, a seguir, resumam-se tais resultados.

**Tabela 3:** Testes de comparação entre os perfis e respostas ao questionário

Atributos	p-valor MW	p-valor KS
Sexo	0,643	0,639
Escolaridade	0,533	0,532
Tempo de Franquia	0,802	0,939
Faturamento	0,074	0,262

**Fonte:** Dados de pesquisa

Após a análise e validação das proposições dos questionários, é possível obter o nível de concordância dos franqueados às questões apresentadas, através do cálculo grau de aderência às proposições (GA<sub>p</sub>). Trata-se de uma fórmula que relaciona a soma das respostas concordantes com a soma das discordantes dos franqueados, obtendo-se um índice percentual. Quanto maior este índice, mais concordante é o respondente à determinada proposição (DAVIS, 1976; WILDER JR., 1981). Esta lógica permitiu estabelecer a percepção do franqueado ao suporte prestado pelo franqueador, através da ordenação das proposições de menor concordância, para as de maior concordância. Para tanto, utilizou-se a fórmula a seguir:

$$GA_p = 100 - \left( \frac{100}{\frac{C_p}{D_p} + 1} \right) \quad (1)$$

Davis (1976) ordenou os graus de concordância (GA<sub>p</sub>), num intervalo, que tem como limite superior 90% ou mais (para uma concordância muito forte) e como limite inferior 9,99% ou menos (para uma discordância muito forte). Na sequência, apresenta-se esta escala, através da tabela 4.

**Tabela 4:** Interpretação do GAp

Valor do GAp	Frase adequada
90% ou mais	Uma concordância muito forte
80% a 89,99%	Uma concordância muito substancial
70% a 79,99%	Uma concordância moderada
60% a 69,99%	Uma concordância baixa
50% a 59,99%	Uma concordância desprezível
40% a 49,99%	Uma discordância desprezível
30% a 39,99%	Uma discordância baixa
20% a 29,99%	Uma discordância moderada
10% a 19,99%	Uma discordância substancial
9,99% ou menos	Uma discordância muito forte

**Fonte:** Adaptado de Davis (1976)

Pelo método de validação do constructo (apêndice F), foram consistidas treze proposições relativas ao constructo FP. As quatro que apresentaram menor nível de concordância foram: captação dos conhecimentos de campo do franqueado; satisfação com o nível de rentabilidade da franquia; participação do franqueado em reuniões de natureza estratégica da franquia e geração de expectativas irrealistas pelo franqueador ao franqueado, nas reuniões iniciais.

Ainda sobre o bloco FP, no nível de concordância baixa, estão questões como: interesse do franqueado em adquirir novas unidades de franquia; indicação de sua franquia a outros interessados; respeito do franqueador aos compromissos assumidos e interesses em comum na gestão do negócio. Neste grupo, também se evidencia a falta de confiança, já que o franqueado não vê o franqueador como um bom cumpridor dos compromissos assumidos.

O nível mais alto de concordância está no fato de o franqueado assinalar que é bom cumpridor das regras da franquia e de prezar o atendimento das metas. Nas entrevistas abertas realizadas junto aos especialistas do mercado, verificou-se a preocupação com a padronização dos produtos e serviços, que tem como o objetivo preservar a marca e garantir os resultados previstos. Neste sentido, franqueados seguidores de regras alinham-se com facilidade a tais propósitos.

Encerrando a análise do constructo FP, os franqueados demonstram uma concordância muito forte, quanto ao fato de terem bom relacionamento com o franqueador, em contraste com os quesitos de baixa concordância como: captação

dos conhecimentos de campo do franqueado; satisfação com a rentabilidade e pouca participação nas decisões estratégicas.

O tema do bom relacionamento com o franqueador parece não ter correlação com itens de baixa avaliação pelo franqueado. Ao se aplicar o teste de correlação de Spearman, do programa Bioestat, constata-se, a um nível de significância de 0,05, que não há correlação entre os itens de baixa concordância e o bom relacionamento. Segue-se a tabela 5, onde se agrupam tais análises.

**Tabela 5:** Correlação entre os itens de baixa concordância e o bom relacionamento entre franqueador e franqueado

Proposição	Teste de correlação de Spearman (p-valor)
Franqueador busca captar conhecimentos de campo do franqueado	0.8390
Franqueado satisfeito com a rentabilidade	0.0860
Franqueado participa de reuniões estratégicas	0.2316

**Fonte:** Dados de pesquisa

Através da tabela 6, na sequência, sumariza-se o grau de concordância dos franqueados aos fatores que consolidam a parceria.

**Tabela 6:** Grau de aderência às proposições aos fatores que consolidam a parceria

Alegações	GAp. (%)	Nível de Concordância
Meu franqueador busca captar os meus conhecimentos, adquiridos em campo, para torná-los em boas práticas, na rede da franquia	33.3	Uma discordância baixa
Estou satisfeito(a) com a rentabilidade do negócio	36.8	Uma discordância baixa
Sou requisitado(a) pelo meu franqueador, para opinar sobre as decisões de natureza estratégica da franquia	37.5	Uma discordância baixa
Nas reuniões iniciais, antes de fechar o negócio, o meu franqueador gerou expectativas realistas, que estão alinhadas com os atuais resultados do meu negócio	42.1	Uma discordância desprezível
Como franqueado, tenho interesse em adquirir novas unidades da minha franquia	50.0	Uma concordância desprezível
Indicaria a minha franquia a outros interessados neste tipo de negócio	52.9	Uma concordância desprezível
O meu franqueador é cumpridor dos compromissos assumidos comigo	64.7	Uma concordância baixa
Tenho interesses em comum com o meu franqueador, quanto à forma de gestão do negócio da minha unidade franqueada	68.8	Uma concordância baixa
Tive o meu perfil formalmente avaliado pelo franqueador, antes de fazer parte da rede	70.6	Uma concordância moderada
O meu franqueador comunica-se de forma transparente comigo	72.2	Uma concordância moderada
Sempre que tiver novas ideias, quero vê-las implementadas na rede de franquia,	76.5	Uma concordância moderada
Como franqueado(a) sou bom seguidor das regras da franquia	88.9	Uma concordância muito substancial
Prezo bastante o atingimento das metas da minha unidade de franquia	90.0	Uma concordância muito forte
Tenho um bom relacionamento com o meu franqueador	94.1	Uma concordância muito forte

**Fonte:** Dados de pesquisa

Da mesma forma, para o constructo FN, as alegações foram organizadas por grau de concordância, sendo que as proposições de concordância desprezível foram: a qualidade do sistema de fornecimento de produtos e serviços definidos pelo franqueador; a rapidez de implantação de novos produtos e serviços; a realização de reuniões periódicas, visando resolver problemas; a qualidade do treinamento concedido ao franqueado e o suporte operacional ao franqueado.

Na sequência, resumem-se tais considerações, através da tabela 7.

**Tabela 7:** Grau de concordância dos franqueados aos fatores de suporte ao negócio

Alegações	G.A. (%)	Nível de Concordância
O fornecimento de produtos e/ou serviços definido pelo franqueador é adequado às necessidades de meu negócio	50.0	Uma concordância desprezível
Novos produtos / serviços são implantados com rapidez	52.6	Uma concordância desprezível
O meu franqueador realiza reuniões periódicas comigo, para resolução de problemas, que afetam o sucesso da rede	52.9	Uma concordância desprezível
O treinamento concedido pelo franqueador é adequado	55.0	Uma concordância desprezível
O suporte operacional (programas de computador/normas operativas) dado pelo franqueador atende satisfatoriamente às minhas necessidades de gestão	55.0	Uma concordância desprezível
A rede de franquias a que pertenço é orientada para a inovação	70.6	Uma concordância moderada
Os resultados da minha franquia são medidos periodicamente pelo franqueador	82.4	Uma concordância muito substancial

**Fonte:** Dados de pesquisa

Para o constructo FC, o teste de validação do constructo apontou um  $\alpha$  de Cronbach abaixo dos parâmetros ideais, conforme já exposto. De toda forma, buscou-se elucidar duas questões relativas ao contrato, através de entrevistas semiestruturadas com quatro franqueados. Do apurado, verifica-se que o modelo de contrato não é determinante para a adesão do futuro franqueado à franquia.

Quanto à centralização excessiva do modelo de fornecimento no franqueador, observa-se que os franqueados reconhecem como uma ameaça moderada ao seu negócio, se não for bem gerido pelo franqueador. Quando se aplica o modelo do GAP de Davis (1976) às respostas dos franqueados, à estas proposições, observa-se coerência entre o declarado pelos entrevistados e o grau de aderência apurado. Na tabela 8, a seguir, evidenciam-se tais argumentos.

**Tabela 8:** Grau de concordância dos franqueados aos fatores do contrato

Alegações	G.A. (%)	Nível de Concordância
O modelo do contrato foi decisivo para a minha adesão à rede da franquia	54.5	Uma discordância desprezível
O meu franqueador pode decidir, sem consulta prévia ao franqueado, sobre os procedimentos de fornecimento dos produtos/serviços homologados	60.0	Uma concordância baixa

**Fonte:** Dados de pesquisa

## 5. CONCLUSÕES

O sistema de franquia estimula o desejo de se ter um negócio próprio, por transmitir segurança, baseada no suporte oferecido pelo franqueador, associado ao valor de uma marca conhecida. No Brasil, nos últimos três anos, o seu crescimento mostrou-se acelerado, devido à ascensão da nova classe média e à adesão de grandes empresas a este modelo de negócio. Em 2012, as redes de franquia empregaram 940 mil pessoas e o faturamento do segmento somou R\$ 103,2 bilhões, 16,2% superior ao ano anterior. Apesar deste cenário positivo, deve-se levar em conta que franquia é um arranjo cooperativo, que enseja os problemas relativos à teoria da agência, devido à delegação de atividades do franqueador ao franqueado, motivando conflitos, devido a interesses diferenciados entre as partes.

Uma das teorias, que explica a existência de franquias, é a da escassez de recursos. Nesta abordagem, o franqueador se vale dos investimentos do franqueado, para expandir a sua rede. Todavia, este argumento vai além das questões tangíveis, pois o franqueador possui ativos intangíveis relacionados ao valor da marca e o conhecimento do negócio. Por sua vez, o franqueado possui os ativos ligados à gestão das pessoas e o conhecimento do mercado onde atua.

Assim, as partes devem controlar os direitos de propriedade de tais ativos, onde possuem maior eficiência. O balanceamento destas transações, baseada na especificidade de tais ativos, reduz os custos de transação (*ex-post*) operacionais e financeiros, bem como cria condições favoráveis, para garantir um bom relacionamento entre os participantes da rede.

Pelos resultados obtidos, verifica-se que franqueadores priorizam mais as questões objetivas, como mensuração dos resultados e valorizam menos as questões subjetivas, ligadas ao relacionamento. Esta alegação baseia-se nas respostas dos franqueados, da amostra pesquisada, que demonstraram um grau de concordância inferior a 40%, acerca do fato de o franqueador se valer dos seus conhecimentos de campo, para trazer benefícios ao negócio ou mesmo estimular a sua participação em reuniões, para definir conjuntamente as decisões de natureza estratégica. Diante disto, também se conclui que os franqueados pesquisados



pertencem a franquias de terceira geração. Neste estágio, inexistia o conselho consultivo de franqueados, que é constituído, para captar as experiências de campo dos franqueados e fazer com que participem das decisões de natureza estratégica da franquia.

Observa-se também baixo nível de confiança dos franqueados em relação ao franqueador, devido a promessas irreais nas reuniões iniciais e à fraca intenção dos franqueados em adquirirem novas unidades. A primeira situação alimenta a vontade do franqueado em abandonar o negócio, especialmente em situações de crise financeira e a segunda fragiliza a motivação dos participantes, de crescerem dentro da rede.

Questões relativas à qualidade do suporte do franqueador ao franqueado, também apresentaram resultados modestos, uma vez que os franqueados indicaram uma concordância desprezível quanto à adequabilidade dos treinamentos recebidos e à eficácia do apoio operacional do franqueador. Num modelo de franquia formatada, tais percepções são relevantes, pois futuros franqueados buscam este tipo de negócio, por enxergarem a assistência do franqueador, como um dos pilares, para reduzir as taxas de insucesso.

Embora os respondentes tenham apresentado uma concordância moderada sobre o fato de sua franquia ser orientada para a inovação, o mesmo não ocorreu com o quesito relativo à rapidez de implantação de novos produtos e serviços. Ou seja, pouco vale a perspectiva da inovação, se os produtos e serviços decorrentes não chegam oportunamente no ponto de venda.

Não foi possível evidenciar respostas significativamente diferentes, motivadas pelas características do perfil da amostra de franqueados, tais como: sexo; escolaridade; tempo de existência da franquia e faturamento bruto anual. Nestes casos, observa-se que mais da metade dos respondentes é micro empresário, predominando o sexo masculino. A maior parte das franquias pesquisadas existe há dois anos e os níveis de escolaridade se concentram entre o superior e de pós-graduação. Portanto, é de se presumir que esta homogeneidade de perfis tenha

colaborado para os resultados dos testes de correlação de MW e KS, que corroboraram esta baixa significância.

No que diz respeito aos fatores do contrato, verificou-se na análise dos resultados, que o modelo de contrato não é relevante, para o futuro franqueado aderir à franquia. Entretanto, é inegável que este instrumento legal regerá as relações durante a sua vigência. O futuro franqueado deve ter claro se o seu perfil se enquadra às cláusulas previstas no contrato. Pela análise dos contratos de concessão, verifica-se que as cláusulas preveem a centralização das principais decisões do negócio no franqueador e não permitem que o franqueado siga caminhos diferentes das condições estipuladas. Alterações no modelo contratual são realizadas ao longo do tempo, em função da experiência adquirida e da observação da experiência de terceiros. O franqueador irá promover tais alterações de maneira uniforme pela rede, pois a criação de exceções abrirá espaço para discussões entre os participantes.

### **5.1 Limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas**

Esta pesquisa apresenta limitações relacionadas ao tamanho da amostra composta por 20 franqueados, ao fato da maioria das unidades existirem há dois anos e à região geográfica escolhida.

Nas entrevistas semiestruturadas com os franqueados, um dos entrevistados evidenciou alto grau de insatisfação com o modelo de fornecimento de seu franqueador. Comentou que as falhas no processo de abastecimento das unidades franqueadas estavam motivando a sua saída da franquia, bem como o comportamento oportunista de outros franqueados, que passaram a comprar de fornecedores alternativos e mais competitivos. Sugere-se que se pesquise esta alegação, através de um estudo sobre a eficácia do modelo de fornecimento do franqueador e a sua repercussão no sucesso do arranjo.

Recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas envolvendo outros tipos de negócios de franquias e maturidade das mesmas, bem como, em outras regiões e estados.

## REFERÊNCIAS

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação – citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em:  
<<http://www.portaldofranchising.com.br>> acesso em 26/04/2013.

BAQUERO, G. **Testes psicométricos e projetivos**. São Paulo: Loyola, 1974.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERNARD, D. A. **Como escolher a franquia certa: as melhores práticas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BLUT *et al.* What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships. **Journal of Retailing**, v. 87 n. 3, p. 306–319, 2011.

BRASIL. **Lei de Franquias**. Lei no. 8955 de 15 de dezembro de 1994.

BRASIL. **Lei Complementar - Altera o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Lei nº 139 de 10 de novembro de 2011.

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS; J. G.; JUSTIS, R. T. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, 2006.

COCHET, O.; GARG, V. K. How do franchise contracts evolve? A study of three german SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 134-151, 2008.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v.42, n. 2, p. 196-207, 1999.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DANT, R. P. A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising. **Journal of Small Business Management**, v.46, n.1, p.91-98, 2008.

DANT, R. P.; GRUNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 253-268, 2011.

DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J. F. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho da firma. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.

DAVIS, J. **Levantamento de dados em sociologia**. Rio de Janeiro: Zhar, 1976.

DAVIS, P., J. A model for strategy implementation and conflict resolution in the franchise business. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 5, p. 32-38, 2012.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v.14, n. 1, p.57-74, 1989a.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989b.

ELANGO, B.; FRIED, V.H. Franchising research: A literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81,1997.

ESPINHA, P. G. **Os fatores de fracasso no sistema de franchising**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá, 2006.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.34, n.2, p.5-28, 1999.

FRAZE, L.; HUME, W. Exits and expectations: why disappointed franchisees leave. **Journal of Business Research**, v.58, n.11, p.1534 - 1542, 2005.

GRACE, D.; WEAVER, S. An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 366-380, 2011.

HOBBS, J. E. A transaction cost analysis of quality, traceability and animal welfare issues in UK beef retailing. **British Food Journal**, v. 98, n. 6, p. 16 – 26, 1996.

HUSSAIN, D.; MORITZ, L.; WINDSPERGER, J. The choice between single-unit and multi-unit franchising: combining agency and transaction cost perspectives. **Journal of Applied Business Research**, v. 28, n. 5, p. 769-776, 2012.

JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D. **PreliS2: user's reference guide**. Chicago: Scientific Software International, 1996.

KAUFMANN, P. J.; DANT, R. P. Franchising and the domain of entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 14, n. 1, p. 5-16, 1998

LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H. Knowledge creation and business format franchising. **Management Decision**, v. 48, n. 2, p. 179 -188,2010.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 131-153, 2010.

MARICATO, P. **Franquias, bares, restaurantes, lanchonetes e similares**. São Paulo: SENAC, 2006.

MAURO, P.C. **Guia do franqueador**. São Paulo: Ed. Nobel, 2006.

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

McHORNEY, C.A. *et al.* The MOS 36 Item Short Form Health Survey (SF 36). Tests of data quality, scaling assumptions, and reliability across diverse patient groups. **Medical Care**, v.32, n.3, p. 40-66, 1994.

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

NATHAN, G. **O fator E**. São Paulo: Bittencourt Consultoria, 2007.

NONAKA, I; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v.40, n. 3, p.40-54, 1998.

PASWAN, A. K.; WITTMANN, C. M. Knowledge management and franchise systems. **Industrial Marketing Management**, v.38, n. 2, p.173, 2009.

PEREIRA, C. A. A. **O diferencial semântico**. São Paulo: Ática, 1986.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

POLO-REDONDO, Y; BORDONABA-JUSTE, V.; PALACIOS, L. L. Determinants of firm size in the franchise distribution system. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1, p. 170-190, 2011.

PRADO, M. N. **Franchising: na alegria e na tristeza**. São Paulo: Lamônica, 2008.

ROCHA, F. B.; GIMENEZ, F. A. P. Impacto da Postura do Comportamento do Franqueado e de sua Relação com o Franqueador no Desempenho da Franquia. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011.

SCOTT, S.; SHANKAR, V. The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. **Management Science**, v. 52, n. 5, p. 773-787, 2006.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Contratos interfirmas em diferentes ambientes institucionais: o caso McDonald's França versus Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.41, n.4, p.381-393, 2006.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

STANLEY, S. R. Ballot-zoning, transaction costs and land development. **Urban Futures Working**, n. 98, USA, 1998.

SURESH K. N.; SURINDER T.; SHUGUANG L. Valuing Exclusivity from Encroachment in Franchising. **Journal of Retailing**, v.85, n. 2, 2009.

VALOR ECONÔMICO. Setorial Franquias. **Tendências**, São Paulo, p. 10-14, abr. 2013.

VANCE, P. S. *et al.* Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n.1, p. 59-71, 2008.

VARGAS, D. Versão reduzida da escala de atitudes frente ao álcool, alcoolismo e ao alcoolista: resultados preliminares. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.45, n.4, 2011.

WHITE, D.W. The impact of marketing strategy creation style on the formation of a climate of trust in a retail franchise setting. **European Journal of Marketing**, v.44 n. 1, p. 162-179, 2010.

WILDER Jr., J. W. **New concepts in technical trading systems**. NY: Trends Research, 1981.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, USA, 1985.

WINDSPERGER, J; DANT, R. P. Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. **Journal of Retailing**, n. 3, p.259-272, 2006.



## **APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO NOS ESPECIALISTAS (instruções de preenchimento)**

Visando validar o conteúdo das proposições, foi solicitado aos especialistas que assinalassem com um "X", ao lado de cada proposição, a alternativa que melhor correspondesse ao seu entendimento, ou seja:

- O entrevistado deveria marcar com um "X", na coluna "O", se concordasse integralmente que a proposição devesse fazer parte do *survey* junto ao franqueado;
- O entrevistado deveria marcar com um "X", na coluna "Ox", se tivesse dúvidas de que a proposição devesse fazer parte do *survey* junto ao franqueado;
- O entrevistado deveria marcar com um "X", na coluna "N", se não concordasse que a proposição devesse fazer parte do *survey* junto ao franqueado.

Para validação de conteúdo das proposições, foram eliminadas as proposições que receberam mais do que dois "não (N)", por parte dos especialistas. Também foram eliminadas as proposições que receberam dois 'N', seguidas, no mínimo, de um "Ox". As figuras 20, 21, e 22 ilustram as respostas obtidas dos especialistas.

Foram entrevistados quatro especialistas, os quais passam a ter as seguintes denominações:

Especialista 1 (Esp.1): especialista de mercado, gerente de treinamento de uma administradora de franquias ligada ao setor de venda de bebidas;

Especialista 2 (Esp.2): diretor operacional de uma rede de franquias do segmento de lavanderias;

Especialista 3 (Esp.3): professor doutor, tendo defendido tese sobre franquia recentemente e com publicações científicas sobre o tema;

Especialista 4 (Esp.4): professor mestre, estudioso do assunto e palestrante em eventos de franquia.

## APÊNDICE A (continuação): QUESTIONÁRIO APLICADO NOS ESPECIALISTAS (fatores que consolidam a parceria).

**Figura 20:** Opinião dos especialistas sobre fatores que consolidam a parceria

Esp.1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Fatores que consolidam a parceria entre franqueador e franqueado (FP)	
				Proposição	Proposições
O	O	Ox	O	FP1	Nas reuniões iniciais, antes de fechar o negócio, o meu franqueador gerou expectativas realistas, que estão alinhadas com os atuais resultados do negócio
N	O	Ox	O	FP2	O meu franqueador é cumpridor dos compromissos assumidos com os seus franqueados
O	O	Ox	O	FP3	O meu franqueador comunica-se de forma transparente com os franqueados
O	O	Ox	O	FP4	A marca foi um dos principais fatores que me motivaram, para a aquisição da franquia
Ox	Ox	Ox	Ox	FP5	O investimento feito por mim na aquisição da(s) unidade(s) da franquia, é um dos principais aspectos que permitem o crescimento da rede
Ox	N	Ox	O	FP6	Tenho interesses em comum com o meu franqueador, quanto à forma de gestão de negócio da franquia
O	O	Ox	N	FP7	Como franqueado tenho interesse em adquirir novas unidades da minha franquia
O	O	Ox	O	FP8	Indicaria a minha franquia a outros interessados neste tipo de negócio
O	Ox	Ox	O	FP9	Tive o meu perfil formalmente avaliado pelo franqueador, antes de fazer parte da rede
O	O	Ox	O	FP10	Estou satisfeito com a rentabilidade do negócio
O	O	Ox	O	FP11	O meu franqueador responde rapidamente às solicitações de suporte à minha unidade franqueada
N	Ox	Ox	O	FP12	Estou convicto de ter escolhido o ramo certo de negócio
Ox	O	Ox	O	FP13	As práticas definidas pelo meu franqueador são positivas, para a minha unidade franqueada
O	N	Ox	N	FP14	Raramente dependo de meu franqueador, para fazer alguma coisa
O	Ox	Ox	N	FP15	Meu franqueador busca captar os conhecimentos dos franqueados, adquiridos em campo, para torná-los em boas práticas, na rede da franquia
Ox	O	Ox	O	FP16	Sou requisitado pelo franqueador, para opinar sobre as decisões de natureza estratégica da franquia
O	O	Ox	N	FP17	Meu franqueador exerce um controle minucioso sobre as minhas atividades na franquia
Ox	Ox	Ox	O	FP18	Tenho um bom conhecimento do mercado local, onde está situada a minha franquia
O	Ox	Ox	O	FP19	Tenho um bom relacionamento com o meu franqueador
N	Ox	Ox	O	FP20	Como franqueado sou bom seguidor das regras da franquia
O	Ox	Ox	O	FP21	Como franqueado prezo bastante o atingimento das metas da franquia
O	O	Ox	N	FP22	Como franqueado gosto de ver minhas ideias implementadas na rede de franquia

**Fonte:** Dados da pesquisa

## APÊNDICE A (continuação): QUESTIONÁRIO APLICADO NOS ESPECIALISTAS (fatores de suporte ao negócio)

**Figura 21:** Opinião dos especialistas sobre fatores de suporte ao negócio

Esp.1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Fatores de suporte ao negócio (FN)	
				Questões	Proposições
O	O	Ox	N	FN23	Os resultados da minha franquia são medidos periodicamente pelo franqueador
O	O	Ox	O	FN24	Entendo que minhas ações na gestão da unidade de franquia têm reflexos nos resultados da rede como um todo
Ox	O	Ox	N	FN25	A minha franquia é orientada para a inovação
O	Ox	O	N	FN26	Novos produtos / serviços são implantados com rapidez
O	O	O	O	FN27	O treinamento inicial, para a gestão da(s) unidade(s) da franquia, foi adequado
Ox	O	O	O	FN28	O franqueador promove treinamentos de reciclagem periodicamente
Ox	O	O	O	FN29	Os fornecedores, indicados pelo franqueador, entregam os produtos/serviços dentro do prazo estabelecido
Ox	O	O	O	FN30	Os fornecedores, indicados pelo franqueador, entregam os produtos/serviços em perfeito estado
O	O	N	O	FN31	A publicidade definida pelo franqueador difunde satisfatoriamente os produtos/serviços da franquia produtos/serviços
O	O	O	O	FN32	Os programas ( <i>softwares</i> ) de suporte à gestão atendem às necessidades da unidade franqueada
Ox	O	O	O	FN33	A rede virtual da franquia é também utilizada para difusão das práticas de sucesso das unidades franqueadas
O	O	O	O	FN34	As normas operacionais da franquia cobrem adequadamente o conjunto das atividades da unidade franqueada
O	O	O	O	FN35	O franqueador realiza reuniões periódicas com os franqueados, para resolução de problemas, que afetam o sucesso da rede
Ox	O	N	N	FN36	Como franqueado, considerei justa a taxa de adesão ao negócio
Ox	O	N	N	FN37	Como franqueado, considero justos os <i>royalties</i> cobrados pelo franqueador

**Fonte:** Dados da pesquisa

**APÊNDICE A (continuação): QUESTIONÁRIO APLICADO NOS ESPECIALISTAS  
(fatores do contrato)**

**Figura 22:** Opinião dos especialistas sobre fatores do contrato

Esp.1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Fatores do contrato (FC)	
				Questões	Proposições
Ox	O	Ox	O	FC38	Considero adequado o prazo de duração do contrato de concessão
Ox	O	O	O	FC39	Consultei um advogado especializado na área comercial, antes de assinar o contrato
O	O	Ox	N	FC40	O franqueador pode alterar a linha de produtos/serviços, a seu critério
O	O	Ox	Ox	FC41	O franqueador pode opinar sobre a substituição de um funcionário da minha unidade franqueada
O	O	Ox	Ox	FC42	O franqueador pode alterar, a seu critério, os procedimentos de fornecimento dos produtos/serviços homologados (quantidade, preços, prazos de pagamento e limites de crédito).
O	O	O	O	FC43	Na franquia a que pertenço, o franqueador me garante exclusividade territorial
O	O	Ox	O	FC44	O franqueador tem prioridade na aquisição da unidade franqueada, caso eu queira vendê-la
Ox	O	O	O	FC45	O modelo do contrato foi decisivo para a minha adesão à rede da franquia
O	O	O	O	FC46	Tenho que recorrer ao contrato, para resolver impasses com o meu franqueador
N	Ox	O	N	FC47	O tipo de contrato assinado tem interferido no bom resultado da unidade franqueada

**Fonte:** Dados da pesquisa

## APÊNDICE B: COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS, APÓS AS ENTREVISTAS ABERTAS.

Após a aplicação dos questionários, realizaram-se entrevistas abertas com os especialistas, obtendo-se os seguintes comentários:

a) comentários do especialista 1 (Esp.1):

- o investimento na franquia de venda de bebidas varia de 25 mil reais (micro negócio) a um milhão de reais (médio negócio);
- as proposições que melhor resumem a relação entre franqueador e franqueado são as relativas aos fatores de suporte ao negócio;
- cerca de 24 meses é a previsão para que uma franquia do setor de venda de bebidas se torne rentável;
- o micro franqueado entende que a franquia deve ter todas as soluções “a mão”;
- micro franqueados têm menor experiência de gestão do que os de maior porte;
- As franquias são divididas em cinco gerações, na quarta geração, em que o franqueado integra o conselho de franqueados, é importante que tanto franqueador, quanto franqueado, assumam conjuntamente a responsabilidade pelos erros e acertos das decisões;
- entre o quarto e o quinto ano, o franqueado sente-se mais “autônomo” e imagina não precisar mais da rede. Uma alternativa para este possível conflito é o seu crescimento dentro da rede (aquisição de outra unidade de franquia, por exemplo);
- no treinamento ministrado aos futuros franqueados, enfatiza-se que os mesmos devem ser bons “seguidores das regras da franquia”;
- tem a sensação de que a oferta massiva de novas franquias pode estar superando a demanda, fragmentando as vendas, podendo comprometer a imagem de um “negócio seguro”.

## APÊNDICE B (continuação): COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS, EM FUNÇÃO DA ENTREVISTA ABERTA.

### b) comentários do especialista dois (Esp.2):

- o faturamento mensal das lavanderias franqueadas varia de 30 mil a 150 mil reais;
- a circular de oferta (COF) da franquia possui 400 páginas. Após passar pelo crivo da franqueadora, o futuro franqueado recebe a COF e retorna depois de 15 dias para sanar todas as dúvidas sobre o negócio;
- o franqueado de perfil operacional apresenta excelente qualidade de serviços, mas demora para crescer, pois não tem foco na promoção e tem dificuldades de avaliar o *market share* da região em que atua;
- os franqueados agraciados com uma unidade, através do investimento de uma pessoa de relacionamento próximo (marido, pai) demonstram falta de experiência de gestão e baixo interesse pelo resultado da unidade franqueada;
- a padronização dos serviços é um tema relevante para a franqueadora;
- os funcionários dos franqueados situam-se em uma faixa salarial baixa. Para compensar, busca-se complementar com outros benefícios (assistência médica, transporte, dentre outros). Mesmo assim, a rotatividade dos funcionários é elevada;
- a franquia dá muita importância à presença dos franqueados e seus funcionários, em reuniões sobre o andamento do negócio. O franqueado é penalizado com multa, no caso de ausência injustificada;
- a franquia possui um “programa semáforo” que sinaliza a posição atual do franqueado e a previsão de crescimento dos próximos anos. Esta previsão é atrelada à visão da economia local, onde se situa a unidade franqueada.

## **APÊNDICE B (continuação): COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS, EM FUNÇÃO DA ENTREVISTA ABERTA.**

### c) comentários do especialista três (Esp.3):

- com relação ao conjunto de proposições FP, sugeriu que fossem desdobradas em mais de uma pergunta, para eliminar o viés do respondente. Isto implicaria em um grande número de perguntas, as quais deveriam ser filtradas, para não gerar um questionário muito extenso;
- orientou que se buscasse alguns modelos de contratos e de COF, para suportar as proposições relativas aos fatores de contrato;
- indicou também que se controlasse o tempo de atuação do franqueado, visto que existe uma correlação entre as variáveis “qualidade do relacionamento” e “tempo de atuação como franqueado”.

### d) comentários do especialista quatro (Esp.4):

Neste primeiro momento, Esp. 4 manifestou-se apenas sobre o questionário em si, pois a comunicação foi através de correio eletrônico.

## APÊNDICE C: CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado franqueado,

Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Mestrado da Faculdade de Campo Limpo Paulista (Faccamp) e tem como objetivo principal explorar a percepção do franqueado ao conjunto de assistências prestadas pelo franqueador.

Suas respostas ao questionário em anexo, serão de grande valia para que se entendam os principais pontos da relação entre franqueador e franqueado, a fim de que se obtenha uma franquia de sucesso.

Todas as informações serão tratadas confidencialmente e a sua divulgação, no trabalho de dissertação, não citará o seu nome ou fará qualquer outro tipo de comentário que possa prejudicá-lo.

Os resultados finais desta pesquisa ficarão à sua inteira disposição, no sentido de conferir benefícios práticos ao seu negócio.

Atenciosamente,

Antonio Fernando Degobbi



## APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO DO FRANQUEADO

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO FRANQUEADO AO SUPORTE PRESTADO PELO FRANQUEADOR

Data: ___/___/___ Nome: _____	
E-mail: _____	
<p><b>Marque com um "X" ao lado de cada quesito</b></p> <p><b>a. Sexo:</b> M ___ F ___</p> <p><b>b. Escolaridade:</b> Ensino fundamental ___ Ensino Médio ___ Ensino Superior ___ Pós-graduação ___</p> <p><b>c. Tempo de existência da franquia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 2 anos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Mais do que 2 até 4 anos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Mais do que 4 anos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> </ul> <p><b>d. Faturamento bruto anual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Até R\$ 360.000,00/ano <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Mais do que R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00/ano <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Maior do que R\$ 3.600.000,00/ano <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> </ul> <p><b>e. Região em que tem o seu negócio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Região metropolitana de São Paulo <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Aglomeração urbana de Jundiaí (Jundiaí, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Jarinu, Louveira, Itupeva e Cabreúva) <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Outras <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> </ul> <p><b>f. Tipo de franquia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente venda de produtos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Venda de produtos e serviços <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>- Somente de serviços <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> </ul>	
<p><b>Para o questionário a seguir, solicita-se que você marque com um "X", a coluna que melhor se aproxime de seu entendimento, adotando os critérios abaixo.</b></p> <p><b>Assinale em:</b></p> <p><b>DT (discordo totalmente) se entender que a frase é totalmente contra o seu entendimento</b></p> <p><b>D (discordo) se entender que a frase é parcialmente contrária ao seu entendimento</b></p> <p><b>I (Indiferente) se entender que a frase é indiferente ao seu entendimento</b></p> <p><b>C (Concordo) se entender que a frase está parcialmente de acordo ao seu entendimento</b></p> <p><b>CT (Concordo totalmente) se entender que a frase está totalmente de acordo com o seu entendimento</b></p>	

**ESTE QUESTIONÁRIO NÃO TOMARÁ MAIS DO QUE 10 MINUTOS, PARA SER RESPONDIDO**

No.	Questões	DT	D	I	C	CT
1.	Nas reuniões iniciais, antes de fechar o negócio, o meu franqueador gerou expectativas realistas, que estão alinhadas com os atuais resultados do meu negócio					
2.	A marca foi um dos principais fatores que me motivaram, para a aquisição da franquia					
3.	Os resultados da minha franquia são medidos periodicamente pelo franqueador					
4.	Sempre que tiver novas ideias, quero vê-las implementadas na rede de franquia,					
5.	Tenho um bom relacionamento com o meu franqueador					
6.	O meu franqueador é cumpridor dos compromissos assumidos comigo					
7.	O meu franqueador comunica-se de forma transparente comigo					

## APÊNDICE D (continuação): QUESTIONÁRIO DO FRANQUEADO

No.	Questões	DT	D	I	C	CT
8.	A rede de franquias a que pertenço é orientada para a inovação					
9.	Tenho interesses em comum com o meu franqueador, quanto à forma de gestão do negócio da minha unidade franqueada					
10.	O franqueador não deve opinar sobre a substituição de um funcionário da minha unidade					
11.	Como franqueado, não tenho interesse em adquirir novas unidades da minha franquia					
12.	Na franquia a que pertenço, o franqueador me garante exclusividade territorial					
13.	Tive o meu perfil formalmente avaliado pelo franqueador, antes de fazer parte da rede					
14.	Não indicaria a minha franquia a outros interessados neste tipo de negócio					
15.	O meu franqueador pode decidir, sem consulta prévia ao franqueado, sobre os procedimentos de fornecimento dos produtos/serviços homologados					
16.	Novos produtos / serviços são implantados com rapidez					
17.	O treinamento concedido pelo franqueador é adequado					
18.	O fornecimento de produtos e/ou serviços definido pelo franqueador é adequado às necessidades de meu negócio					
19.	Meu franqueador não busca captar os meus conhecimentos, adquiridos em campo, para torná-los em boas práticas, na rede da franquia					
20.	Não sou requisitado(a) pelo meu franqueador, para opinar sobre as decisões de natureza estratégica da franquia					
21.	Como franqueado(a) sou bom seguidor das regras da franquia					
22.	A publicidade definida pelo meu franqueador não difunde satisfatoriamente os produtos/serviços da minha franquia					
23.	O modelo do contrato foi decisivo para a minha adesão à rede da franquia					
24.	O suporte operacional (programas de computador/normas operativas) dado pelo franqueador atende satisfatoriamente às minhas necessidades de gestão					
25.	O franqueador não deve, somente a seu critério, alterar a linha de produtos/serviços.					
26.	Já recorri ao contrato, para resolver impasses com o meu franqueador					
27.	O meu franqueador realiza reuniões periódicas comigo, para resolução de problemas, que afetam o sucesso da rede					
28.	A rede virtual da minha franquia é muito pouco utilizada para a difusão das práticas de sucesso das unidades franqueadas					
29.	O meu franqueador responde rapidamente às solicitações de suporte à minha unidade franqueada					
30.	Estou satisfeito(a) com a rentabilidade do negócio					
31.	Prezo bastante o atingimento das metas da minha unidade de franquia					

## APÊNDICE E: TESTE DE CONSISTÊNCIA INTERNA

**Tabela 9:** Teste de consistência interna

Questões	F1 (Franqueados com bom relacionamento )										F2 (Franqueados com mau relacionamento)										D	Teste de Mann-Whitney		
	r1	r3	r8	r12	r7	r2	r13	r15	r16	r18	S1	r5	r6	r9	r14	r11	r10	r4	r17	r19			r20	S2
1	4	4	4	4	2	4	4	5	5	2	38	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	17	2.1	0.001
2	4	5	1	4	5	5	2	5	5	4	40	2	5	4	5	4	5	4	4	4	4	41	-0.1	0.500
3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	44	4	4	4	2	3	1	5	3	2	3	31	1.3	0.006
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	42	4	2	4	4	4	2	2	3	2	3	30	1.2	0.006
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	47	4	5	4	2	4	3	3	4	4	3	36	1.1	0.003
6	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	44	4	2	3	2	4	2	2	3	3	2	27	1.7	0.001
7	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	45	4	2	4	1	4	2	2	3	3	2	27	1.8	0.001
8	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	41	3	2	4	2	4	1	3	4	1	3	27	1.4	0.005
9	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	44	3	4	3	2	4	1	3	2	1	2	25	1.9	0.001
10	1	1	1	2	3	1	1	1	1	4	16	2	1	1	2	2	2	2	1	3	1	17	-0.1	0.225
11	5	5	5	5	4	2	4	1	5	2	38	2	5	1	2	1	3	4	2	2	3	25	1.3	0.038
12	5	3	4	1	2	4	2	5	5	4	35	3	4	3	2	4	4	4	2	5	2	33	0.2	0.312
13	5	4	5	5	4	4	4	5	4	2	42	4	2	4	4	3	3	1	2	3	2	28	1.4	0.004
14	5	5	5	5	4	5	3	1	5	5	43	2	2	4	1	1	1	3	2	3	2	21	2.2	0.002
15	4	3	3	5	3	3	3	5	4	3	36	3	2	1	4	1	2	4	2	3	3	25	1.1	0.021
16	4	4	5	5	4	4	4	5	4	2	41	2	2	2	2	2	2	4	3	1	2	22	1.9	0.002
17	5	4	4	5	5	4	4	5	5	2	43	2	2	2	2	1	2	4	4	1	2	22	2.1	0.001
18	4	4	4	1	3	5	4	5	5	4	39	3	4	2	2	1	2	2	2	1	2	21	1.8	0.003
19	4	5	4	1	4	2	3	1	1	4	29	2	4	2	2	1	1	1	3	1	2	19	1.0	0.081
20	4	5	2	5	4	2	3	2	1	4	32	3	3	3	1	2	1	1	2	1	4	21	1.1	0.041
21	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	34	1.0	0.008
22	3	5	3	1	2	4	2	2	4	4	30	2	3	1	1	1	1	2	2	5	2	20	1.0	0.004
23	5	4	3	5	4	4	4	4	5	3	41	2	1	3	2	2	3	3	4	1	2	23	1.8	0.001
24	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	41	2	2	2	4	1	1	4	2	1	2	21	2.0	0.001
25	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	20	3	2	1	1	1	1	4	2	1	2	18	0.2	0.225
26	3	1	1	5	2	2	2	4	1	1	22	2	1	1	4	2	3	3	3	2	2	23	-0.1	0.597
27	4	4	5	5	2	4	2	4	1	4	35	4	4	3	1	1	1	3	2	3	2	24	1.1	0.032
28	4	4	1	1	1	4	2	2	4	4	27	4	4	1	2	1	1	3	3	1	2	22	0.5	0.696
29	4	4	1	1	4	5	4	5	4	4	36	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3	26	1.0	0.017
30	4	5	5	1	4	1	4	5	4	1	34	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	15	1.9	0.014
31	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	47	4	4	4	4	1	5	5	4	4	2	37	1.0	0.017

Fonte: Adaptado de Baquero (1974)

## APÊNDICE F: TESTES DE VALIDADE DO CONSTRUCTO (fatores que consolidam a parceria – FP)

**Tabela 10:** Resumo dos dados processados

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 11:** Confiabilidade da tabela

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.901	.907	15

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 12:** Estatísticas item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	46.90	125.674	.827	.947	.884
P4	46.05	138.155	.592	.944	.894
P5	45.50	137.105	.737	.945	.891
P6	46.10	132.621	.662	.949	.891
P7	46.05	128.787	.811	.970	.886
P9	46.20	129.642	.720	.947	.889
P11	46.50	134.053	.468	.826	.900
P13	46.15	135.082	.595	.829	.894
P14	46.45	125.524	.690	.820	.890
P19	47.25	138.303	.403	.845	.901
P20	47.00	137.053	.447	.797	.899
P21	45.75	138.724	.674	.857	.893
<b>P29</b>	<b>46.55</b>	<b>143.208</b>	<b>.274</b>	<b>.807</b>	<b>.905</b>
P30	47.20	128.905	.590	.768	.895
P31	45.45	140.261	.464	.774	.898

Fonte: Dados da pesquisa

## APÊNDICE F (continuação): TESTES DE VALIDADE DO CONSTRUCTO (fatores de suporte ao negócio – FN)

**Tabela 13:** Resumo dos dados processados

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 14:** Confiabilidade da tabela

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.865	.868	8

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 15:** Estatísticas item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P3	21.35	44.239	.798	.832
P8	21.70	45.695	.610	.850
P16	21.95	42.155	.826	.826
P17	21.85	40.661	.792	.827
P18	22.10	44.621	.590	.852
<b>P22</b>	<b>22.60</b>	<b>51.305</b>	<b>.229</b>	<b>.889</b>
P24	22.00	42.526	.698	.839
P27	22.15	46.871	.466	.866

Fonte: Dados da pesquisa

## APÊNDICE F (continuação): TESTES DE VALIDADE DO CONSTRUCTO (fatores do contrato – FC)

**Tabela 16:** Resumo dos dados processados

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 17:** Confiabilidade da tabela

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.623	.626	2

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 18:** Estatísticas item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P15	3.20	1.537	.456	<sup>a</sup>
P23	3.05	1.208	.456	<sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa