



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



LUANA TORASSI PEREIRA

**UM ESTUDO SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E
FRANQUEADO NAS EMPRESAS DE FRANQUIAS DO MUNICÍPIO DE
CRICIÚMA, SC**

Artigo submetido ao Curso de
Administração da Universidade
do Extremo Sul Catarinense
para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.
Orientador: Prof.^a Dra. Melissa Watanabe

Criciúma, 2013

LUANA TORASSI PEREIRA

**UM ESTUDO SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E
FRANQUEADO NAS EMPRESAS DE FRANQUIAS DO MUNICÍPIO DE
CRICIÚMA, SC**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração,
Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, no Curso de Administração da
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Profa. Melissa Watanabe, Dra.

Profa. Gisele Silveira Coelho Lopes, Ms

Profa. Izabel Regina de Souza, Ms.

UM ESTUDO SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO NAS EMPRESAS DE FRANQUIAS DO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA, SC

Luana Torassi Pereira¹
Melissa Watanabe²
Gisele Silveira Coelho Lopes³
Izabel Regina de Souza⁴

RESUMO

O sistema de franquias apresenta constante crescimento no Brasil e cada vez mais empreendedores brasileiros estão procurando opções estruturadas para iniciar um empreendimento. Em virtude da forte expansão do *franchising* no país, em 1994 foi criada a Lei 8.955, visando regulamentar a ação das redes de franquia, legalizando a atuação das mesmas, através da adequação de seus contratos e padrões de operação. Ainda assim, muitas vezes, a relação entre franqueador e franqueado não se concretiza como o combinado, gerando conflitos. Este trabalho objetiva identificar as características da franquia empresarial e quais aspectos relevantes no relacionamento estabelecido entre franqueadores e franqueados. Para isto, buscou embasamento na literatura científica e foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas à proprietários de cinco franquias no município de Criciúma, SC. As informações coletadas foram analisadas pela análise de proposições teóricas e resultou que os principais conflitos existentes entre franqueador e franqueado são relacionados à padronização das redes, ao desacordo com fornecedores, à elaboração de seus contratos e à deficiência na comunicação entre as partes.

Palavras chave: Franquias. Relacionamento franqueador-franqueado. Rede de empresas.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil o *franchising* evoluiu no final da década de 1980 e em 2011 apresentou 93.098 unidades de franquias em 2.031 redes, com um faturamento de R\$ 88.855 bilhões, gerando 837.882 empregos diretos (ABF, 2012). O sistema de franquias se solidificou como um dos principais setores da economia brasileira, mostrando um crescimento significativo, tanto quantitativo quanto qualitativamente. Fato de que o investimento em uma franquia possui riscos menores, uma vez que em uma franquia há um modelo de negócio que é repassado ao franqueado, o que faz com que haja um interesse cada vez maior neste tipo de negócio. Outro fator que estimula o seu desenvolvimento são os custos atrativos dos

¹Formanda no Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense. E-mail: luana_lu@hotmail.com

²Doutora em Agronegócios pela UFRGS, Professora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico - UNESC. E-mail: melissawatanabe@unesc.net.

³Mestre em Administração pela UNIVALI, professora do Curso de Administração - UNESC

⁴Mestre em Administração pela UNIVALI, professora e Coordenadora do Curso de Administração - UNESC

financiamentos no Brasil e a adoção do sistema de franquias como estratégia de expansão e fortalecimento da marca torna-se um negócio interessante.

O sistema de franquias é composto pela figura do franqueador e do franqueado, sendo o franqueador a empresa que se propõe a implantar uma rede para distribuição de seus produtos ou serviços e o franqueado a pessoa física ou jurídica que implanta a unidade de distribuição, de acordo com os padrões definidos pelo franqueador (MAURO, 2007). O franqueador concede o direito e atribui a obrigação a seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. Sendo assim, o franqueado possui autorização e se torna obrigado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar a marca e o *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual entre outros direitos autorais, amparados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, durante a vigência de um contrato de franquia escrito entre as partes para este fim, não caracterizando vínculo empregatício (SCHWARTZ, 1994).

Apesar da relevância do sistema de franquias no cenário nacional, os estudos e pesquisas científicas que investigam essa temática são superiores em outros países, principalmente oriundos dos Estados Unidos e países da comunidade européia, percebe-se que se trata de um assunto pouco debatido pela academia brasileira. Porém, a pesquisa realizada por Melo e Andreassi (2010) indica que nos últimos anos, houve uma participação maior dos trabalhos científicos sobre *franchising* no Brasil, sinalizando o despertar do meio acadêmico pelos estudos sobre o sistema de franquias. Os principais tópicos discutidos por parte dos estudos nacionais abordam o Empreendedorismo e Estratégia, em contrapartida internacionalmente os estudos mais destacados se localizam em teorias econômicas.

Buscando entender quais são os pontos de convergência e pontos críticos na gestão do sistema de franquia, estruturou-se uma pesquisa com os objetivos de identificar quais são as características da franquia empresarial e quais aspectos relevantes do relacionamento estabelecido entre franqueadores e franqueados. Para atingir tais objetivos, foram entrevistados cinco proprietários de franquias atuantes no município de Criciúma, no Estado de Santa Catarina, Brasil.

O presente estudo foi disposto com a introdução apresentando o objetivo do trabalho, item já apresentado, uma seção de fundamentação teórica que buscou as definições legais, vantagens e desvantagens e possíveis conflitos existentes já evidenciadas pela literatura científica. Outra seção é composta pela metodologia, seguindo para os resultados e discussões e finalizando com as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

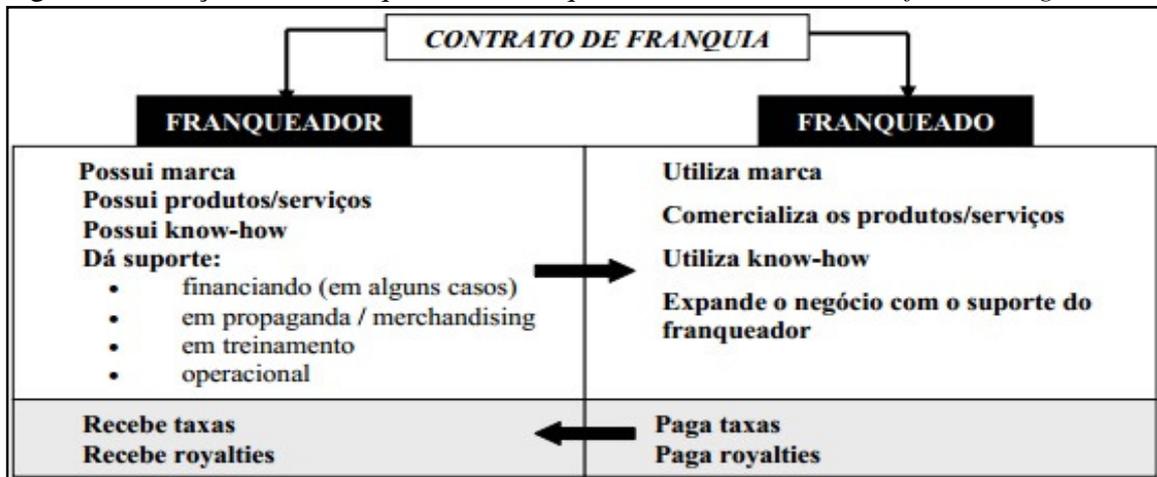
Foi a partir da década de 1980, com a difusão de um padrão de consumo nacional pelas redes de TV, juntamente com o desenvolvimento do setor de *shopping centers* e o fortalecimento da interiorização do país, que levaram ao desenvolvimento quase que automático das redes de varejo no Brasil. De acordo com Cruz (1993), os principais fatores para o incremento do sistema de franquias em solo nacional incluem: dimensões continentais com graves problemas de distribuição, padrões de necessidade de consumo não atendidas plenamente, demanda com exigência de padronização gerada pela veiculação nacional da comunicação, o número cada vez maior de pequenos empresários com grande vitalidade, mas sem apoio e preparo. Diante disso, o *franchising* mostra uma evolução constante no país, adquirindo características próprias que o identifica, recebendo a denominação de Franquia Empresarial (SIMÃO FILHO, 1997).

No sistema de franquias são conhecidos estágios de maturidade administrativa, jurídica e operacional chamados de gerações de franquia, no ímpeto de classificar o nível de integração entre franqueador e franqueado (PAMPLONA, 2005). As gerações de franquia expressam diferentes graus de autoridade e autonomia que são estabelecidas nessa relação, entre as quais destaca-se a de formato de negócio. O apoio fornecido à empresa franqueadora engloba a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado, incluindo o conhecimento sobre a operação do negócio e uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado.

Houve um período de crescimento desregrado do *franchising* no Brasil, resultando numa expansão rápida do sistema de franquias. Porém, até 1994 não existiam contratos com previsão legal definida, desta forma haviam percalços característicos dos novos negócios (PAMPLONA, 2005). Com a aprovação da Lei Federal n. 8.955/94, passou a existir uma legislação regulamentando o setor, definindo o contrato de franquia, que é determinado seus elementos indispensáveis, identificando sua finalidade econômica e definindo as obrigações e direitos fundamentais do contratante, assim, a lei outorga um padrão a ser seguido (THEODORO JUNIOR; MELLO, 2001). Através da lei, também é apresentado a Circular de Oferta de Franquia (COF), documento este, que necessita ser fornecido pela empresa franqueadora ao candidato à franquia, antes da assinatura do contrato. Com o propósito de gerar maior transparência e evitar abusos de poder do franqueador, onde é especificado o tipo de relação existente entre franqueado e franqueador, revelando o papel de ambos na implantação e gestão do negócio, seus direitos e responsabilidades (MAURO, 2007). Na

Figura 1 observa-se o *framework* do funcionamento da relação entre franqueado e franqueador através de contrato de franquia em “formato de negócio”.

Figura 1 - Relação entre franqueador e franqueado em um contrato de *franchising*.



Fonte: Silva (2004).

No contrato de franquia, são definidas as taxas a serem pagas pelo franqueado, em geral, estas taxas cobradas são conhecidas como taxa inicial e *royalties*, valores esses que são cobrados como contrapartida pela tecnologia que é oferecida pelo franqueador ao franqueado e pelos serviços que lhe são prestados. Desta forma se garante o funcionamento da rede. Adicionalmente, é comum algumas redes cobrarem a taxa de publicidade e propaganda, sendo essas as principais taxas cobradas como forma de remuneração ao franqueador.

As franqueadoras procuram maximizar a probabilidade de sucesso de suas franqueadas e também buscam meios de controle sobre as franquias, para que essas mantenham seus padrões de operação. Sendo assim, há meios contratuais que visam estabelecer procedimentos de suporte aos franqueados, para que tenham a quem recorrer em ocasiões de dúvidas. De acordo com a Lei 8.955/94, artigo 3 em seu XII parágrafo, o franqueador é obrigado a dispor em sua COF, todo o suporte que será disponibilizado ao franqueado, mais especificamente em relação a:

- a) Supervisão de rede;
- b) Serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) Treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) Treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) Manuais de franquia;
- f) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) *Layout* e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

O franqueador não fica limitado a fornecer somente o suporte imposto pela lei, podendo disponibilizar ao franqueado outros tipos de suporte.

Do ponto de vista do franqueador, o *franchising* é definido como um meio de distribuição, aproximação maior entre os participantes do sistema, visando o aumento de eficiência em relação à concorrência e a busca pelo equilíbrio de resultados entre os seus membros. Já do ponto de vista do franqueado, o *franchising* é uma maneira de constituir um negócio, sendo a análise de risco e o retorno sobre o investimento como um fator extremamente importante. Esse risco torna-se menor sendo um negócio conhecido e de sucesso, com padrões de trabalho pré-estabelecidos e vantagens de uma grande empresa já consolidada no mercado (MAURO, 2007). No Quadro 1, está relacionado as possíveis vantagens para ambas as partes.

Quadro 1 –Possíveis vantagens do sistema de franquias para o franqueador e franqueado.

FRANQUEADOR	FRANQUEADO
Rapidez na expansão.	Maior chance de sucesso.
Redução de custos.	Marca conhecida.
Maior motivação.	Facilidade na instalação.
Aumento da rentabilidade.	Propaganda e <i>marketing</i> cooperados.
Cobertura geográfica maior.	Pesquisa e desenvolvimento.
Fortalecimento da marca.	Independência do negócio.
Melhores representantes.	Maior lucratividade.
Redução de problemas trabalhistas,	Maior garantia de mercado.

Fonte: Adaptado de (IGF, 2007), Maemura (2009) e Vance (2010).

Como em qualquer negócio o *franchising* apresenta uma série de desvantagens ou desafios que podem ser observados através do Quadro 2.

Quadro 2 - Desvantagens do sistema de franquias para o franqueador e franqueado.

FRANQUEADOR	FRANQUEADO
Perda parcial do controle.	Localização forçada.
Divisões da receita.	Autonomia parcial.
Retorno a prazos mais longos.	Seleção ineficiente.
Risco de desistência.	Risco vinculado ao desempenho do franqueador.
Perda de sigilo.	Restrições na cessão do sistema.
Expansão sem planejamento.	Maiores controles.
Seleção inadequada.	Limitações na escolha de produtos e de fornecedores.
Perda de padronização.	Risco vinculado à imagem da marca.
Maiores custos de formatação e de supervisão.	Risco de descumprimento do contrato.

Fonte: Adaptado de IGF (2007) e Maemura (2009).

O relacionamento entre o franqueador e o franqueado é baseado em uma parceria formalizada em contrato, onde são estipulados direitos e obrigações mútuas. Porém, esse

relacionamento não se esgota no cumprimento do contrato, vai muito além, envolvendo contatos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento da franquia, resolução de problemas comuns e, em um plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetivos, aspectos psicológicos e sociais que permeia a interação das partes (GUEDES; TRIGO, 2009).

O fato dos franqueados não serem funcionários do franqueador e sim empresários independentes, os posiciona pessoalmente interessados no sucesso do negócio. Os franqueados se tornam extremamente críticos e exigentes com relação à atuação do franqueador. Plá (2001) afirma que uma das maiores dificuldades que o franqueador enfrenta, é a administração de conflitos com um ou mais franqueadores da rede. Certo grau de tensão é inerente à relação entre franqueador e franqueado, gerando possibilidades de conflitos. O franqueador investiu dinheiro e tempo na criação de uma franquia formatada, além de determinar diretrizes de controle de qualidade que devem ser rigorosamente seguidas, do outro lado existe a figura do franqueado que frequentemente deseja ser seu próprio patrão e comporta-se com resistência a qualquer restrição na condução do seu negócio. Sendo assim, o relacionamento entre ambas as partes possui um equilíbrio delicado, onde o anseio por autonomia do franqueado é balanceado com a necessidade de controle do franqueador (SHERMAN, 1993).

Ao longo do tempo, as percepções de valores do franqueado tendem a mudar, influenciando a relação estabelecida com o franqueador. De acordo com Maylor e Read (1998), existe um ciclo de vida, dividido em três fases, que correspondem à satisfação do franqueado: a primeira fase consiste no entusiasmo pelo sistema, ocorre no início do relacionamento, quando o franqueado está recebendo os treinamentos, com o franqueado sendo novo na rede, tem muito que aprender; a segunda fase é quando a satisfação atinge o seu grau mais baixo, no momento em que o franqueado torna-se competente no sistema, sentindo-se mais seguro o franqueado começa a questionar o franqueador; enfim a segunda fase se transforma na aceitação do sistema, onde o franqueador contribui para aumentar o comprometimento do franqueado, fortalecendo a relação entre ambos, adotando sistemas de coordenação e adaptação que estimulem a congruência de metas entre as partes.

Certo grau de conflitos sempre existirá onde houver relacionamentos entre pessoas e é até desejável que ocorra, pois os conflitos se bem resolvidos, fazem o sistema crescer, pois a partir dos conflitos podem ocorrer novas ideias interessantes para o negócio, transformando o que era um ponto negativo em um ponto positivo. Entretanto, o conflito em excesso pode prejudicar a rede, de qualquer forma, a identificação de pontos de divergência e

de baixa satisfação não parece comprometer a expansão do *franchising* no Brasil, tendo em vista os números já apresentados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos do estudo proposto nesse artigo, o tipo de pesquisa relativo aos fins de investigação, seguiu a linha da pesquisa descritiva. De acordo com Gil (1987), a pesquisa descritiva possui como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis.

Os meios de investigação utilizados nessa pesquisa foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica, através da utilização de livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e outros materiais existentes, com a finalidade de oferecer subsídios para a organização e realização da pesquisa, como também para contextualizar o estudo.

Na segunda fase da pesquisa foi realizada uma pesquisa de campo, para esse estudo foram selecionadas franquias que se enquadram como *Business Format Franchising* (franquia de formato de negócio), atuantes no município de Criciúma/SC. Primeiramente foi levantado todas as franquias existentes no município de Criciúma, e buscou acesso a elas através de visita *in loco*. Tendo em vista uma grande resistência por parte dos franqueados em responder a presente pesquisa, o critério de escolha de tais franquias foi a acessibilidade dos proprietários em realizar a entrevista e responder o questionário. Com base na divisão feita pela ABF, foram selecionadas duas franquias no ramo de Bebidas, Cafés, Doces e Salgados, uma franquia no ramo de Sanduíches e Grelhados, pertencentes ao segmento Alimentação; uma franquia nos ramos de Óticas e Joias, Bijuterias e Complementos, pertencente ao segmento Acessórios Pessoais e Calçados; e uma franquia no ramo de Roupas e Acessórios, pertencente ao segmento de Vestuário, totalizando assim cinco franquias.

Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas com os gestores das franquias selecionadas para o estudo, através do uso de questionário e escalas que totalizaram 60 questões a serem respondidas. As entrevistas foram estruturadas, onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas. Os questionários utilizados possuíram uma combinação entre questões abertas e questões fechadas, as questões abertas o respondente pode responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões, já nas questões fechadas o respondente faz escolhas, diante de alternativas apresentadas

(VERGARA, 2007). Além disso, os questionários utilizados possuíam escalas do tipo *Likert* de cinco pontos.

A técnica de análise dos dados seguiu a abordagem qualitativa. Desta forma, podendo contribuir para melhor entendimento da complexidade do objetivo proposto neste trabalho, através da sua descrição e a interação de certas variáveis, além disso, é possível compreender e classificar os processos dinâmicos vividos e possibilitar, em maior nível de profundidade, o esclarecimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho possui caráter de sigilo das informações referentes ao nome dos gestores entrevistados e o nome das redes franqueadas. Sendo assim, foram designadas letras para identificar as entrevistas e empresas selecionadas, sendo a Franquia/Entrevistado A e B referentes às franquias de Bebidas, Cafés, Doces e Salgados, Franquia/Entrevistado C refere-se à franquia de Óticas e Jóias, Bijuterias e Complementos, Franquia/Entrevistado D à franquia de Sanduíches e Grelhados e finalmente Franquia/Entrevistado E a franquia de Roupas e Acessórios.

Tabela 1 - Disposição de pontos comerciais e funcionário de cada franquia.

Empresa	Número de pontos comerciais	Número de funcionários
Franquia A – Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	5	15
Franquia B – Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	1	5
Franquia C – Óticas e Jóias, Bijuterias e Complementos	2	10
Franquia D – Sanduíches e Grelhados	6	30
Franquia E – Roupas e Acessórios	1	5

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Pode-se constatar que os perfis das franquias selecionadas variam conforme o tempo de existência, sendo que a empresa mais recente possui dezoito meses e a mais antiga possui em torno de onze anos. Na Tabela 1 pode-se visualizar a disposição de funcionários e pontos comerciais de cada empresa analisada. Constata-se que os perfis das franqueadas estudadas também variam conforme o número de pontos e funcionários, dispondo proprietários que possuem até 6 pontos comerciais em Criciúma, empregando 30 funcionários.

4.1 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS PROPRIETÁRIOS DAS FRANQUIAS

Foi questionado aos entrevistados o que os motivou a investirem no sistema de franquias. Os entrevistados A, B e D relataram a segurança de entrar em um negócio já estruturado e formatado como o principal motivo, além disto, os entrevistados A e B pertencentes ao segmento de Bebidas, Cafés, Doces e Salgados, citaram a identificação com a marca e o produto como fator relevante no momento de optarem por abrir uma franquia. O entrevistado E que possui a franquia de uma rede no segmento de Roupas e Acessórios, já possuía um ponto comercial onde trabalhava com a marca em que posteriormente tornou-se franqueado. Sendo assim, destacou o conhecimento da marca e de sua concorrência, a confiança no fornecedor e a facilidade de possuir somente um fornecedor, como os fatores predominantes ao decidir por investir no *franchising*. Já o entrevistado C, afirmou estar em busca de seu desenvolvimento profissional e de desafios constantes.

Os entrevistados responderam o que os induziram a escolherem particularmente determinada empresa, para tornarem-se franqueados. Os entrevistados A, B, D e E concordaram que foi o tipo de produto comercializado. Para franqueado D, as informações de outros franqueados e a margem de ganho também o influenciaram, e para o franqueado E, outro fator de influencia foi a credibilidade da marca no mercado. Por fim, o franqueado C, informou que a identificação com a marca o fez optar pela franquia em que trabalha. Na literatura sobre o tema, Mauro (2007) corrobora afirmando que entre as características para tornar-se um franqueado ideal, o mesmo deve possuir um perfil empreendedor e identificar-se com a marca e produto, qualidades que puderam ser observadas nos entrevistados.

Apenas os entrevistados B e E, possuem só um ponto comercial de franquia. Para o entrevistado B, a falta de capital compromete a compra de outra franquia da marca e o entrevistado E, justifica o mercado saturado como motivo para evitar em abrir outro ponto comercial. Entretanto para os entrevistados A, C e D o sistema de franquias mostrou-se um negócio rentável, sendo possível investir em outros pontos comerciais, indicando que a cidade de Criciúma não possui o mercado farto em determinados segmentos. Inclusive a franquia C, em dezoito meses, já possui dois pontos em Criciúma.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA FRANQUIA EMPRESARIAL

As características da franquia empresarial analisadas foram divididas nos seguintes tópicos: (1) Aspectos jurídicos; (2) Taxas; (3) Fornecedores; (4) Suporte oferecido pela franqueadora ao franqueado; e por fim (5) Vantagens, desvantagens e dificuldades.

4.2.1 Aspectos jurídicos

Todas as franquias selecionadas possuem contratos com a empresa, dispendo prazos de vigência de médio a longo prazo, sendo que as Franquias A, C e D relataram um prazo de 5 anos e as Franquias B e E de superior a 5 anos. Dessa forma, observa-se a expectativa da criação e manutenção de um negócio bem planejado e certo para atingir um bom desempenho. Além disto, todos os entrevistados confirmaram a existência de métodos alternativos de solução de conflitos contratualmente explícitos. Sendo assim, em uma situação de conflito existem regras e atitudes que deverão ser cumpridas por franqueado e franqueador e o conhecimento deste comportamento evita que as soluções adotadas pela rede intensifiquem o conflito, sendo consideradas, portanto, integrativas. Entretanto o franqueado A afirmou que já houve conflitos com o franqueador com relação aos procedimentos de renovação do contrato, no que se refere à taxa de renovação e à adaptação de *layout* aos novos padrões da franquia.

Silva e Azevedo (2007) afirmam que os franqueadores atuantes no Brasil não exploram por completo a diversidade dos contratos de franquia, como se identifica na França. No Brasil, as lojas próprias são tipicamente combinadas com um único tipo de contrato de franquia, já na França ocorre o contrário, havendo o emprego de um portfólio mais complexo, combinando diversas formas de contrato de franquia em uma loja própria. De acordo com o artigo publicado por Silva e Azevedo (2007), o estudo realizado mostrou que as diferenças observadas entre os dois países são decorrentes da incerteza jurisdicional, havendo razoável consenso sobre a ineficiência do sistema judiciário brasileiro e suas consequências nos arranjos econômicos, sendo a principal razão para os franqueadores internacionais não adotarem no Brasil a mesma estratégia organizacional de seus outros mercados. O único franqueador internacional que replica no Brasil as suas escolhas de formas organizacionais é o Mc Donald's, que enfrentou e enfrenta uma série de disputas judiciais que o levaram a reduzir drasticamente a proporção de lojas franqueadas em relação às lojas próprias.

4.2.2 Taxas

Para as Franquias A, B, C e D as taxas cobradas são a taxa inicial, os *royalties* e as taxas de publicidade e propaganda. O entrevistado E alegou que as únicas taxas utilizadas em sua rede, são a taxa inicial e os *royalties*. Ainda assim, os *royalties* são cobrados de uma maneira diferente da comumente realizada em outras franquias, em que a literatura revela ser um valor remunerado mensalmente ao franqueador. Na Franquia E, os *royalties* não são tabelados por mês. Bernard (1993) afirma que uma rede dinâmica nunca deve deixar de cobrar essas taxas, que representam uma garantia estável de entradas para o franqueador e muitas vezes a sua principal fonte de lucros.

Quando os entrevistados foram questionados se existe desacordo com os valores das taxas praticados pela rede, os entrevistados A e C afirmaram desaprovar os valores taxados. De acordo com Bernard (1993), as taxas devem ser estimadas com um máximo de precisão, para financiar o desenvolvimento da rede nos momentos certos, pois a manutenção de taxas excessivas pode comprometer a posição financeira dos franqueados, porém taxas pouco significativas podem sinalizar uma prestação de serviços insuficiente por parte do franqueador, podendo causar um desequilíbrio financeiro grave e uma eventual perda na vantagem competitiva da empresa, desmotivando os franqueados.

4.2.3 Fornecedores

De acordo com o depoimento dos entrevistados, é evidente a preocupação que a empresa franqueadora possui com a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores finais. Visto que todos os entrevistados confirmaram que existem fornecedores cadastrados formalmente e a obrigatoriedade de adquirir produtos apenas por tais fornecedores. Provavelmente, se o franqueado adquirir produtos em fornecedores não cadastrados pode gerar atritos com o franqueador, que podem ir de multas à suspensão contratual.

Todos os franqueados mostraram-se satisfeitos com os prazos de pagamento e entrega dos fornecedores, exceto os franqueados A e E. O franqueado A afirmou existir algum conflito quanto ao prazo de entrega dos fornecedores. Em algumas ocasiões, pela demora em receber os produtos solicitados, optou por fazer o pedido dos produtos em outro fornecedor, sem o consentimento da franqueadora. Porém, a mesma nunca ficou sabendo deste acontecimento, assim não acarretando nenhuma penalidade ao franqueado. Esse episódio evidencia a falta de controle exercida pela franqueadora, ocasionando a falha na padronização

dos produtos comercializados na rede. Apesar de a franqueadora exigir que sejam comprados produtos somente de fornecedores cadastrados formalmente, essas irregularidades podem interferir diretamente na qualidade dos produtos que chegam ao consumidor final. O franqueado E também mostrou insatisfação com os prazos de entrega dos fornecedores, relatando que em alguns momentos que precisou de uma espécie de produto com urgência, houve a demora na entrega. Além do desacordo com os prazos de entrega, o franqueado E, afirma conflitos quanto aos prazos de pagamento aos fornecedores.

4.2.4 Suporte oferecido pela franqueadora ao franqueado

A seguir são abordados os seguintes tópicos: (1) Vistorias; (2) Comunicação e manuais de franquia; (3) Treinamentos; (4) Escolha do ponto comercial e projeto arquitetônico; e finalmente (5) Metas de vendas.

4.2.4.1 Vistorias

Todos os cinco entrevistados relataram existir vistorias realizadas em suas franquias. Através das vistorias, os franqueados podem descobrir muitas inconformidades frequentes de algumas unidades franqueadas. Para as Franquias A, B e D, as vistorias são realizadas com uma periodicidade de 2 a 4 meses. Os entrevistados A e B, informaram que a vistoria é realizada em caráter surpresa, sem prévio aviso. Na Franquia C as vistorias acontecem entre cada 5 e 7 meses. Já na Franquia E, o processo é produzido com grandes falhas, pois as vistorias deveriam ser realizadas em média a cada 12 meses. No entanto, esse prazo não é cumprido corretamente. Na prática a frequência das vistorias efetuadas ultrapassa os 12 meses. Comparando com as outras franquias analisadas pela pesquisa, o prazo estipulado pela Franquia E, de 12 meses, pode ser considerado relativamente longo e ainda mais com o descumprimento desse prazo, o franqueador corre riscos de gerar conflitos com sua unidade franqueada, como a falta de controle da rede, por exemplo.

4.2.4.2 Comunicação e manuais de franquia

A comunicação eficaz entre franqueador e franqueado é a melhor estratégia de prevenção de conflitos. Quando os franqueados foram indagados sobre a eficácia no sistema de comunicação com o franqueador, apenas os entrevistados B, D e E o consideraram sempre

eficaz. O entrevistado A classificou o sistema de comunicação como raramente eficaz e o entrevistado C o classificou como frequentemente eficaz. Na opinião dos entrevistados A e C, o franqueador disponibiliza pouco suporte para o negócio, principalmente em caso de dificuldade do franqueado.

Na pesquisa realizada, os entrevistados A e C consideraram os manuais de franquia incompletos, classificando-os na opção 2 (pouco, algum, raramente, ruim) na escala de Likert aplicada. Os demais entrevistados consideram os manuais utilizados como completos. Todos os franqueados afirmaram que os procedimentos operacionais da franquia são informados pelo franqueador principalmente por portais na internet, onde diariamente são passadas informações relevantes para o funcionamento da franquia. Os franqueados C, D e E consideram haver poucos mecanismos formais para o controle e revisão de atividades que interferem na qualidade do trabalho de suas franquias. Porém de todos os franqueados, somente o franqueado C acredita que não é sempre que os dados oriundos do controle são utilizados em prol da melhoria da sua franqueada. Além disso, os franqueados A e C não avaliam como sempre completas as informações referentes ao controle realizado.

A pesquisa realizada por Guedes e Trigo (2009) mostrou que os franqueados que possuem a percepção de receber melhor suporte, tendem a possuir uma percepção de melhor desempenho em suas franquias, comparando aos franqueados que percebem uma baixa qualidade no suporte oferecido por seus franqueadores. Além disso, a pesquisa mostrou que franqueados com maior tempo de operação tendem a apresentar uma percepção de melhor suporte do que os franqueados de menor tempo de operação.

4.2.4.3 Treinamentos

Conforme evidenciado, o fator determinante para bom desempenho de uma franquia é a padronização de operações e o tamanho do seu sucesso pode ser determinado conforme o nível de adoção de tais procedimentos pelos franqueados. Apenas os entrevistados A, B e D estão satisfeitos com os treinamentos fornecidos pelo franqueador, concordando que são oferecidos treinamentos adequados aos franqueados. Os entrevistados C e E compartilham a mesma opinião, demonstrando insatisfação com os treinamentos oferecidos, admitindo que os mesmos sejam ruins. Para todas as franqueadas pesquisadas, exceto a Franquia C, o franqueador fornece treinamento em caráter permanente. Na Franquia A, tais treinamentos possuem condição de obrigatoriedade. Todas as franquias receberam treinamentos de produto ou serviço; operacional e administrativo; e vendas e marketing, exceto a Franquia E que não

recebeu treinamento operacional e administrativo. O franqueado E ainda cita que não é exigida obrigatoriamente a presença em tais treinamentos.

Quando indagados se a forma de atendimento é padronizada pelo franqueador, somente a Franquia C relatou que não existe padronização orientada aos franqueados, com relação à forma de atendimento aos consumidores. A ausência de treinamentos eficientes e satisfatórios aos franqueados podem formar eventuais conflitos, visto a importância da reprodução perfeita de padrões no *franchising*, sendo este item essencial para o sucesso da franquia.

4.2.4.4 Escolha do ponto comercial e projeto arquitetônico

Todos os entrevistados afirmaram que o franqueador prestou assessoria na escolha do ponto comercial, porém o entrevistado C destacou ter considerado a assessoria pouco efetiva. Este dado fortalece a teoria de Plá (2001), onde o mesmo alega que poucas franqueadoras realmente ajudam seus franqueados na negociação de pontos comerciais para seus estabelecimentos. Alguns fatores são indispensáveis para a aceitação de um ponto comercial, na Franquia A, os pontos que são estabelecidos em *shoppings centers* devem ser estabelecidos no térreo do *shopping*, onde há uma circulação maior de pessoas, também é exigido do franqueado que seja realizada uma estimativa de possíveis consumidores que passam pelo ponto comercial em dias e horários diferentes. O entrevistado B ressaltou que a cidade de Criciúma não possuía o número de habitantes exigidos para a abertura de um ponto comercial da Franquia B, no entanto, após um período de extensas negociações, o entrevistado B conseguiu convencer a rede de introduzir uma loja em Criciúma. Para a Franquia E, os pontos comerciais devem obrigatoriamente pertencer a *shoppings centers*. Almeida (1997) determina que devido à importância da localização da loja para o seu desempenho, o processo de análise e escolha do ponto comercial, deveria ser avaliado com atenção pelas franqueadoras.

Todas as franquias entrevistadas declararam que não existe desacordo quanto à localização do ponto de venda escolhido. Somente na Franquia B, existe exclusividade de território garantida contratualmente ao franqueado, porém o entrevistado D, afirma existir uma garantia confirmada verbalmente. O canibalismo entre franqueados é efeito da falta de atenção para a distribuição correta dos espaços geográficos de ocupação da rede franqueada. Os entrevistados A e B confirmaram existir queixas por parte de outros franqueados com

relação à canibalização dentro da rede. Esse fator pode ser mais observado em cidades de grande porte, onde existem mais de um franqueado da mesma rede de franquias.

Com relação ao projeto arquitetônico, todos os entrevistados confirmaram que o franqueador prestou assessoria no projeto. O projeto arquitetônico e o *layout* do ponto de venda são fatores essenciais à padronização da rede, são critérios que levam os consumidores a identificar a qual franquia aquela unidade pertence, por isso existe tamanha preocupação das franqueadoras com essa questão.

4.2.4.5 Metas de vendas

As metas de venda são desenvolvidas pelos franqueadores, visando estimular as vendas das unidades franqueadas. Por ser um item não disposto na Lei 8.955/94, as franqueadoras adotam posturas diferentes no que diz respeito ao gerenciamento das metas de venda de suas franqueadas. Nas cinco franquias pesquisadas, somente a Franquia A possui metas de vendas contratualmente explicitadas. Segundo o entrevistado A, as mesmas não são atingidas com facilidade, sendo que a princípio quando tais metas não são atingidas, o franqueado recebe uma advertência informal. As Franquias B, C e D também possuem metas de vendas, porém não estão apontadas no contrato de franquia e todas afirmam conseguir atingir as metas de venda com facilidade. Somente na Franquia E, não são estipuladas nenhuma espécie de metas de venda.

4.2.5 Vantagens, desvantagens e dificuldades

Os entrevistados A, C e D destacaram como principais vantagens do sistema de franquia, a inserção em um negócio já formatado, possuindo todo o *know-how* do que deu e não deu certo, com ferramentas bem estruturadas para o bom funcionamento do negócio. Para os franqueados B e E as principais vantagens estão relacionadas com os fornecedores, o franqueado B cita como vantagem a entrega dos produtos diretamente na loja, sem a necessidade de realizar viagens e o franqueado E afirma considerar como vantagem trabalhar com um fornecedor que dê preferência às franquias. O entrevistado E acrescenta como vantagem a credibilidade e confiança na marca, fator que transmite segurança ao franqueado. Além disso todos os entrevistados acreditam que a marca e os produtos possuam boa imagem no mercado, fato que os inspira segurança. Todos os entrevistados também concordam que o franqueador possui uma boa reputação junto aos demais franqueados da rede, porém mesmo

assim, o entrevistado A ainda considera como mediano o compromisso e confiança estabelecido entre o mesmo e o franqueador. Esses dados coletados coincidem com os dados coletados pela pesquisa realizada Minuzzi et al. (2011), que foi identificado as vantagens observadas pelo franqueado, no que se refere ao suporte fornecido pelo franqueador ser o principal pretexto para a adoção do sistema de franquia, tem-se um percentual de concordância de 67% entre os entrevistados. Já o peso da marca, como fator motivador, abrangeu 100% de concordância, acredita-se que a marca transmite ao cliente confiança, credibilidade e qualidade. Quanto ao motivo ser o investimento inicial como um fator de motivação na escolha, atingiu-se um percentual de 73%, esse resultado representa que os franqueados pesquisados sabiam que o investimento era uma estratégia de mercado para sua cidade.

Como desvantagens do sistema de franquias somente o entrevistado D afirmou não observar nenhuma desvantagem. Os franqueados A e B apontam como fator negativo o engessamento as normatizações da franqueadora. Os franqueados C e E concordam como desvantagem o fato de serem obrigados a trabalhar com produtos únicos e também de possuírem o dever de comercializarem determinadas mercadorias. Além disso, o franqueado C reclama de alguns custos e taxas e o franqueado E não compactua com o fato de possuir a obrigação de devolver todos os móveis e materiais utilizados na franquia, no caso de um novo *layout* ou encerramento da franquia. Citando novamente a pesquisa de Minuzzi *et al.* (2011), quando os franqueados pesquisados foram questionados sobre o padrão pré-estabelecido pelo franqueador e se este constitui uma desvantagem, houve uma concordância de 93%, outra desvantagem aparente na pesquisa foi o fato do sistema de franquias seguir um rigoroso manual, dificultando a iniciativa de melhorias necessitadas pelo franqueado.

Se franqueado e franqueador não estiverem atentos as desvantagens do negócio, isso pode tornar-se motivo para possíveis conflitos e conseqüentemente o fracasso da franquia. Machado e Espinha (2010) realizaram um estudo que foi caracterizado os fatores que levam as franquias ao fracasso, através do ponto de vista de ex-franqueados. Dentre esses fatores, o que mais contribuiu para o encerramento do negócio foi o resultado financeiro com a franquia ser abaixo da expectativa inicial, podendo indicar a projeção de um resultado irrealista por parte do franqueado e/ou uma apresentação supervalorizada feita pelo franqueador. O fator que ocupa a segunda posição refere-se ao apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido, seguido pelo fator referente aos atritos constantes com o franqueador, o que pode ter ocorrido devido a uma supervalorização inicial do negócio por parte do franqueado, assim como aconteceu com o resultado financeiro, esses fatores também podem

ter sido motivados pela falta de ações do franqueador. Em quarto lugar foi identificado à falta de informações gerenciais ou controle gerencial, esse fator pode ter se mostrado relevante devido a uma centralização do controle por parte do franqueador, ou também pode ser atribuído à falta de manuais de operações completos e à falta de treinamentos como falha no controle gerencial. O fator indicado a seguir é a escolha do ramo/setor de negócios errada, mostrando a importância da seleção feita pelo franqueador por um franqueado que apresente o perfil adequado, a escolha errada do ramo de negócios apresenta correlação com outras dificuldades, como por exemplo, problemas contratuais com o franqueador que pode ser gerado tanto pela insatisfação com o segmento em que escolheu a franquia, como por um entendimento pouco amplo sobre o negócio em seu início. Em seguida os demais fatores são expostos nessa ordem: falta de capital de giro; taxas de *royalties* elevadas; falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhidos; carga tributária elevada e a falta de experiência gerencial. Desta forma, pode-se observar como a maioria desses fatores estão relacionados entre si e, além disso, possuir a consciência de que a formatação do negócio não garante a sua sobrevivência.

As vantagens e desvantagens comentadas pelos entrevistados confirmam o que pode ser observado no referencial teórico. Onde do ponto de vista do franqueado, as principais vantagens incluíam: a utilização de uma marca já consolidada no mercado, com a credibilidade já estruturada da marca, gerando menos riscos ao franqueado e a facilidade de entrar em um negócio bem formatado, tendo como benefícios todo o suporte oferecido, incluindo um sistema bem estruturado. No entanto, destacam-se como desvantagens ao franqueado: perda de autonomia, visto que o franqueado necessita obedecer a regras estabelecidas pelo franqueador; limitação da atividade, já que o franqueado é obrigado a comercializar somente produtos do franqueador; e presença de controle do franqueador sobre o franqueado, transformando o franqueado dependente do desempenho do franqueado.

Além das vantagens e desvantagens observadas, os franqueados foram questionados sobre quais as maiores dificuldades no momento de montar uma franquia. Os franqueados A, C e D destacam como principal dificuldade a princípio, a consolidação da marca na cidade e a fidelização de clientes, outro fator citado pelo franqueado D foi a busca por linhas de crédito. Os entrevistados C e E afirmam possuírem dificuldade de encontrar mão de obra, visto que seus pontos de venda são localizados em *shoppings centers* possuindo horários diferenciados. Como já comentado anteriormente o franqueado B encontrou grande resistência por parte da franqueadora, de aceitarem Criciúma como uma cidade adequada para abrir uma franquia, além disto, o entrevistado afirma que os custos para implantação da

franquia ser superiores aos custos inicialmente divulgados. O fato de a franqueadora exigir do seu franqueado custos superiores ao investimento inicial informado, é um agravante que pode prejudicar o sucesso inicial da franquia. Outro dado relevante e que complementa a dificuldade comentada pelos franqueados C e E de encontrarem mão de obra, é o fato de todos os franqueados exceto o entrevistado A, consideraram a rotatividade dos colaboradores na sua franqueada alta, bem como o índice de falta de trabalho dos colaboradores ser classificado como alto.

4.3 RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR-FRANQUEADO

Especialistas sugerem que o franqueador elabore canais, em que o franqueado recomende melhorias nas operações da rede e em todo o sistema de franquias utilizado pela empresa, visando o fortalecimento da mesma. Um episódio que foi citado pelo franqueado B e exemplifica este fator, bem como o bom relacionamento criado entre as partes, é que no momento em que o franqueador realizava vistorias em suas franquias, o método utilizado para mostrar o *feedback* aos franqueados era considerado hostil pelo entrevistado B. Desta forma, o mesmo sugeriu uma nova maneira de repassar aos franqueados os resultados da vistoria, nessa situação o franqueador aderiu à sugestão do franqueado. Atitudes como essa, motivam os franqueados, além de possuírem a expectativa de gerar benefícios a toda a rede.

Quando indagados se o franqueador dispensa tratamento diferenciado aos seus franqueados, somente os entrevistados B e D afirmam que não. Os franqueados A e C concordam que tal tratamento diferenciado é percebido vinculado ao porte da franquia. Além deste aspecto, os franqueados A e E afirmam que o poder econômico do franqueado faz diferença no que se refere ao tratamento dispensado pelo franqueador. O franqueado E ainda acrescenta que o franqueador concede prioridade com quem possui uma relação pessoal mais forte, sendo estes os franqueados mais próximos do franqueador. Essa divergência evidenciada no tratamento oferecido pelo franqueador aos seus franqueados pode potencializar conflitos na relação estabelecida entre ambas às partes, visto que contraria o conceito de padronização existente no *franchising*.

Foi interrogado aos entrevistados, o que é considerado falta de comprometimento do franqueado pelo franqueador. Para melhor observação dos resultados, as respostas fornecidas pelos franqueados estão dispostas no quadro 3.

Quadro 3 - Motivos que são considerados falta de comprometimento do franqueado.

Fator	Franquia A	Franquia B	Franquia C	Franquia D	Franquia E
Não presença do franqueado na loja diariamente	X				
Rentabilidade em declínio	X	X		X	X
Avanço na concorrência na área onde atua o franqueado		X			
Pouco tempo dedicado pelo franqueado à franquia	X			X	
Falta do franqueado em treinamentos/congressos	X		X		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A maior concordância ocorreu com o fator rentabilidade em declínio, sendo este citado pelos franqueados A, B, D e E. Franqueados A e C afirmam a falta do franqueado em treinamentos/congressos como falta de comprometimento. Franqueados A e D concordam com o pouco tempo dedicado pelo franqueado à franquia. Apenas na Franquia A, a não presença do franqueado na loja diariamente é mal vista pelo franqueador, demonstrando falta de comprometimento e somente na Franquia B o avanço da concorrência na área onde atua o franqueado, é visto como um fator relevante para este aspecto.

Vance, Fávero e Luppe (2008) realizaram uma pesquisa com o objetivo de levantar aspectos do relacionamento entre franqueado e franqueador, buscando analisar o ponto de vista de cada uma das partes. Do ponto de vista do franqueado, os aspectos que não mostraram grau de satisfação, obtendo as menores pontuações e portando possíveis fontes de conflitos foram: o apoio do franqueador na implantação das ações promocionais; orientações recebidas sobre questões tributárias; definições de ações de *marketing* por parte do franqueador; gestão do fundo de publicidade; orientação recebida sobre a gestão do negócio; capacidade do franqueador de lidar com a concorrência local; habilidade do franqueador de mudar a estratégia do negócio; e rentabilidade do negócio. Já sob a perspectiva do franqueador os pontos críticos observados foram: a receptividade, por parte dos franqueados, com relação à mudança na estratégia do franqueador e à introdução de novos produtos e serviços; a capacidade do franqueado de lidar com a concorrência local; a rentabilidade das unidades franqueadas. Apesar dos pontos negativos, a pesquisa realizada por Costa, Mueller e Mondo (2011) aponta aspectos positivos dessa relação entre franqueador e franqueado, como: realização de reuniões; disposição do franqueador em atender o franqueado; e a liderança e transparência do franqueador. Além disso, segundo estudo realizado por Guedes (2009) a

confiança inspirada pelo franqueador, mostrou-se como a variável que possui maior impacto no desempenho dos franqueados.

6 CONCLUSÃO

Apesar de a pesquisa destacar que os franqueados possuem um bom relacionamento com seu franqueador, alguns pontos negativos e conflitos foram evidenciados. O estudo realizado nas franquias permitiu evidenciar que os entrevistados A e C, não estão de acordo com os valores de taxas praticados pela rede, inclusive este aspecto foi considerado um fator de desvantagem do *franchising* pelo entrevistado C.

Outra constatação refere-se aos fornecedores, onde os franqueados A e E mostram-se insatisfeitos com os mesmo. Inclusive o franqueado A praticou atitudes que vão contra a política da rede de franquia. O franqueado mencionou ainda, falhas no sistema de comunicação com o franqueador, classificando-o como raramente eficaz. Essas constatações demonstram uma dificuldade pela parte do franqueador de manter o controle de suas franqueadas.

Outro ponto observado foi com relação aos treinamentos, pois os entrevistados C e E os consideraram ruins. Sendo este mais um fator que pode, em algumas situações, gerar conflitos causados pela falta de atendimento a critérios de padronização, porém torna-se difícil penalizar o franqueado, quando este não recebeu instruções suficientes de como funciona o processo.

Os franqueadores das franquias analisadas, de maneira geral, aplicam a regulamentação prevista na Lei 8.955/94 em suas franquias. Ainda assim, foi possível constatar que algumas redes não caracterizam em seus contratos estabelecidos com o franqueado, procedimentos adotados na prática (como a definição de territórios e a existência de metas de venda). Desta forma, são criadas lacunas contratuais que podem gerar conflitos entre as partes. Outro ponto que reforça a falha na padronização pertinente no sistema de franquias, é que os franqueados A, C e E, afirmaram que o franqueador dispensa tratamento diferenciado aos seus franqueados. Fator este que pode, além de aumentar a insatisfação do franqueado com o franqueador, originar grandes conflitos entre as partes.

Na análise das vantagens e desvantagens observadas pelo franqueado, foi visto que os fatores citados nas entrevistas assemelham-se com a teoria discutida pelos autores. A pesquisa destacou algumas atitudes positivas adotadas pelos franqueadores com seus franqueados, como aderir às sugestões feitas pelo franqueado; manter uma boa relação de

compromisso e confiança; e inspirar segurança com uma imagem positiva de seus produtos e sua marca.

O estudo possibilitou concluir que os principais conflitos existentes entre franqueador e franqueado são relacionados à padronização das redes, ao desacordo com fornecedores, à elaboração de seus contratos e à deficiência na comunicação entre as partes. É visível a rápida evolução no sistema de franquias, sendo possível que alguns desses franqueados que estabeleceram vários pontos comerciais em curto espaço de tempo, tenham se descuidado da gestão e assim cometido algumas falhas frente ao franqueador. Cada aspecto negativo contribui diretamente ou indiretamente para a dificuldade na comunicação entre as partes, isto é amenizado ao criar metas e indicadores claros e objetivos.

Algumas limitações de estudo devem ser aqui mencionadas. A princípio houve o interesse em realizar a pesquisa em todas as franquias de formato de negócio pertencentes no município de Criciúma, porém houve grande resistência por parte dos franqueados em responder a presente pesquisa. Sendo assim, foram analisadas somente cinco franquias em uma cidade do interior, desta forma não permite a replicação dos resultados ao universo do setor. Além disso, a coleta de dados com base em entrevistas junto aos proprietários das franquias, não esgota todas as possibilidades de obtenção de informações acerca do tema e dos conflitos entre franqueado e franqueador.

Como sugestão para futuros trabalhos de pesquisa recomenda-se: explorar mais franquias em uma cidade de grande porte, de forma a atingir uma abrangência maior sobre o tema abordado; a estruturação de entrevistas com os gerentes das franquias, para obter-se um entendimento mais profundo sobre o funcionamento operacional da franquia; e um estudo com determinada rede de franquia, alcançando nas análises todas as unidades de franquia da mesma, de forma a obter um perfil geral da franquia.

7 REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Evolução do setor 2010 – 2011**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=obreosetor>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

ALMEIDA, Flávia Regina Silva Ladeira. Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 36-46, abr./jun. 1997.

BERNARD. Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e do royalties. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 18-31, jul./ago. 1993.

COSTA, Jane Iara Pereira; MUELLER, Patrícia Alves; MONDO, Tiago Savi. Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis – SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 34-54, set./dez. 2011.

CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. **Franchising**. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GUEDES, Daniel Saldanha; TRIGO, Virgínia. O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 41-65, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>>. Acesso em: 26 out. 2012.

IGF, Intellect Gerenciamento Financeiro. **Vantagens e desvantagens das franquias**: para o franqueado. Disponível em: <http://www.igf.com.br/aprende/dicas/dicasResp.aspx?dica_Id=3058>. Acesso em: 16 out. 2012.

_____. **Vantagens e desvantagens das franquias**: para o franqueador. Disponível em: <http://www.igf.com.br/aprende/dicas/dicasResp.aspx?dica_Id=3059>. Acesso em: 16 out. 2012.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 131-153, jul./ago. 2010.

MAEMURA, Marcia Mitie Durante. **Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício – um estudo multicaso**. 2009. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueado**: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2007.

MAYLOR, Harvey; READ, Michael. Third generation franchised organizations: Innate quality excellence or inherent conflict? **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 9, n. 7, p. 573-583, 1998.

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 5, p. 268 – 288, mar./abr. 2010.

MINUZZI, Tarcizo Augusto Kuhn et al. Vantagens e desvantagens do investimento em franquias em Santa Maria/RS. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Convibra Administração, 2011. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2011.asp?ev=25&lang=pt&ano=2011>>. Acesso em: 17 out. 2012.

PAMPLONA, Ricardo César. **A padronização na formação dos contratos de franquia de serviços**. Joinville: UNIVILLE, 2005.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

SCHWARTZ, José Carlos. **Franchising**: o que é, como funciona. Brasília: SEBRAE, 1994.

SHERMAN, Andrew. **Strategies for resolving conflict between franchisors and franchisees**. New York: Amacon, 1993.

SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, 1ª edição especial, p. 129-152, 2007.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

THEODORO JUNIOR, Humberto; MELLO, Adriana Mandim Theodoro de. Apontamentos sobre a responsabilidade civil na denúncia dos contratos de distribuição, franquia e concessão comercial. **Revista dos Tribunais**, v.790, p. 11-44, ago. 2011.

VANCE, Patricia de Salles. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias**. 2010. 245 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VANCE, Patricia de Salles; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59-71, jan./mar. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.