

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

André Marques Cecconello

**RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO EM DOIS CASOS DE
FRANQUIAS DE RESTAURANTES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2021

André Marques Cecconello

**RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO EM DOIS CASOS DE
FRANQUIAS DE RESTAURANTES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito Final: A

Aprovado em 17 de maio de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora

Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira

UFRGS

Examinador

Prof. Dr. Guilherme Brandelli Bucco

UFRGS

RESUMO

Este trabalho busca investigar como está o alinhamento das relações existentes entre franqueadores e franqueados em diversos aspectos. O estudo foi realizado com dois casos de franquias, abordadas de forma anônima, estabelecidas no Rio Grande do Sul. Será primeiramente apresentado o conceito de franquia, sua história e evolução através dos anos no Brasil e no mundo. Como base conceitual deste estudo foi utilizada a Teoria da Agência, em que a base teórica pode ser associada ao franqueador como principal, e o franqueado como agente do negócio. Além disso, foi utilizada a técnica denominada fenomenologia para analisar os dados referentes a pesquisa qualitativa realizada pelo autor deste estudo no ano de 2021. Os dados coletados foram expostos tanto em forma de resumo das respostas obtidas através do questionário, como em análises a respeito do alinhamento interno de cada franquia. Outra análise focou em encontrar semelhanças e diferenças entre as marcas estudadas. Por fim, o estudo foi concluído ao encontrar o grau de alinhamento nas relações entre os franqueadores e franqueados estudados, servindo de base para estes, assim como por quem tiver interesse no franchising, também podendo ser utilizado como material de apoio para novos estudos no setor.

Palavras-chave: *franchising*; relações; alinhamento; franqueador; franqueado;

ABSTRACT

This work seeks to investigate how the relationship between franchisors and franchisees is aligned in several aspects. The study was carried out with two cases of franchises, addressed anonymously, established in Rio Grande do Sul. The concept of franchise, its history and evolution over the years in Brazil and in the world will first be presented. As a conceptual basis for this study, the Agency Theory was used, in which the theoretical basis can be associated with the franchisor as the principal, and the franchisee as the business agent. In addition, a technique called phenomenology was used to analyze the data referring to qualitative research carried out by the author of this study in the year 2021. The data collected were exposed both in the form of a summary of the responses obtained through the questionnaire, as well as in analyzes regarding the internal alignment of each franchise. Another analysis was focused on finding similarities and differences between the studied brands. Finally, the study was completed by finding the degree of alignment in the relationships between the franchisors and franchisees studied, served as a basis for them, as well as by those interested in franchising, and can also be used as support material for new studies in the sector.

Keywords: franchising; relations; alignment; franchisor; franchisee;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 JUSTIFICATIVA	10
3 REVISÃO TEÓRICA	11
3.1 CONTEXTO HISTÓRICO	11
3.1.1 NO MUNDO	11
3.1.2 NO BRASIL	12
4 OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
6.1 ANÁLISE INTERNA	19
A. PERFIL DOS ENTREVISTADOS	19
B. DIVISÃO DOS RISCOS	25
C. TROCA DE INFORMAÇÕES	30
D. INTERESSES NAS RELAÇÕES	33
E. CUSTOS DE AGÊNCIA	36
F. PERCEPÇÕES GERAIS	40
6.2 ANÁLISE EXTERNA	43
A. ANÁLISE DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS	43
B. ANÁLISE DA DIVISÃO DOS RISCOS	44
C. ANÁLISE DA TROCA DE INFORMAÇÕES	45
D. ANÁLISE DOS INTERESSES NAS RELAÇÕES	46
E. ANÁLISE DOS CUSTOS DE AGÊNCIA	47

F. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES GERAIS	48
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A	55

1 INTRODUÇÃO

O modelo de negócios de franquias, também conhecido pelo termo em inglês *franchising*, pode ser uma alternativa interessante para quem está pensando em abrir seu próprio negócio, mas não quer começar do zero, optando por uma metodologia com bases sólidas e com um público alvo definido.

Um franqueador é aquele que possui um conjunto estruturado de procedimentos operacionais, geralmente diminuindo seu risco substancialmente em relação à abertura de uma empresa da forma tradicional (SHANE; ROY, 1996).

O art. 2º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, define franquia como:

“o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio”.
(BRASIL, 1994)

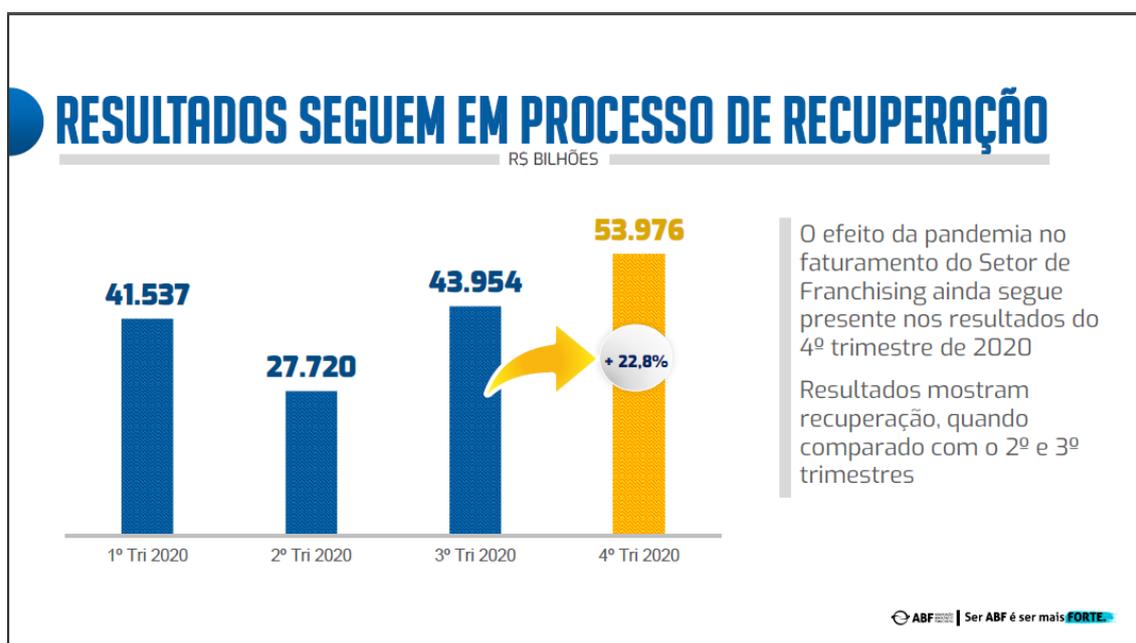
Além disso, estabelece as disposições básicas que serão incluídas no documento de divulgação escrito, que é a Circular de Ofertas de Franquias - COF. Essa deverá ter uma linguagem clara e abrangente e conter informações básicas sobre as empresas franqueadoras, os balanços do franqueador contendo os dois últimos exercícios e litígios pendentes referentes ao sistema de franquia. Ademais, a COF deve conter uma descrição detalhada do sistema de franquia, perfil do franqueado, a quantidade estimada de dinheiro necessária na operação de franquia, taxa inicial da franquia, *royalties*, imposto sobre publicidade e assim por diante (BRASIL, 1994).

O setor de franquias, segundo a Associação Brasileira de Franchising (2019), foi responsável por 2,5% do PIB brasileiro no ano de 2018, com um montante de aproximadamente R\$174,8 bilhões. Apesar da recessão que o Brasil passou nos últimos anos, este mercado manteve o crescimento com 7,1 % no ano de 2018 quando comparado com o ano anterior. No ano de 2019, o aumento no faturamento foi de 6,8%, e os números do setor foram superiores aos de 2018, totalizando um montante de aproximadamente R\$186,8 bilhões (ABF, 2021). Em 2020, o efeito da pandemia afetou os resultados do setor de *franchising*, causando uma diminuição no faturamento das empresas do setor, com uma queda de 10,5% quando comparado ao ano anterior, fechando o ano com um faturamento de aproximadamente R\$167.2 bilhões, menor número da série desde 2018.

No setor de franquias de alimentação, o ano de 2019 apresenta crescimento no desempenho com um aumento de faturamento de 5,6% quando comparado com 2018. Porém, com a chegada da pandemia, em 2020 obteve-se uma recessão no setor de alimentos com queda de 15,5% quando comparado a 2019.

Contudo, como podemos observar na Figura 1, o setor de *franchising* está em recuperação, se compararmos o último trimestre de 2020 com os trimestres anteriores, segundo os dados disponibilizados pela ABF (2021):

Figura 1 – Resultados trimestrais do *franchising*



Fonte: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Desempenho-Franchising-2020-e-50-Maiores-Franquias.pdf>

A realidade tem mostrado que o *franchising* apresenta problemas. Segundo Cohen e Silva (2000), com as recentes crises econômicas, várias redes vêm enfrentando frequentes reclamações de seus franqueados, visando à redução de taxas e a uma atitude que reflita mais compromisso com a parceria. Recentes experiências malsucedidas, tanto de franqueadores quanto de franqueados, têm gerado questionamentos e pesquisas sobre a eficácia do *franchising* como mecanismo capaz de gerar benefícios, consistentes e mútuos, ao longo do tempo (COHEN; SILVA, 2000).

À medida que a franquia aumenta sua visibilidade e impacto no cenário dos negócios, atrai a atenção de uma ampla variedade de pesquisadores de diferentes

formações acadêmicas. As duas teorias principais usadas para explicar franquias são a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência que, com as descobertas empíricas sobre construções de franquia, embasam três fatores-chave: iniciação da franquia, propensão subsequente à franquia e desempenho da franquia (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004).

No que diz respeito ao relacionamento interno e externo de uma organização, Ross (1973) desenvolveu a Teoria da Agência, na qual o relacionamento entre os agentes – entre duas ou mais partes – é definido por uma parte denominada “agente”, que tem a função de administrar e representar uma organização, de acordo com os interesses do “principal”, que é a outra parte da relação, a qual possui a propriedade do negócio e dita as regras do contrato entre as partes. Contudo, diversos conflitos são possíveis nessa relação, como: (i) divergência nos objetivos entre o principal e o agente, (ii) dificuldade de monitoramento por parte do principal com as ações do agente, e (iii) atitudes diferenciadas em relação ao risco.

Quando se discute pesquisa em franquias, chega-se a algumas situações em que a ampla interpretação da lei pode dar brechas para oportunidades. Fazendo um paralelo com a Teoria da Agência, apesar de o franqueado ser agente do franqueador, pois o representa e distribui seus produtos, serviços e utiliza suas marcas, isso não significa que o agente busca o melhor para o principal (franqueador). O franqueado, para maximizar seu lucro, pode adquirir por exemplo produtos de um fornecedor não autorizado pelo principal, visando burlar o pagamento de *royalties* (porcentagem sobre as vendas). Isso leva ao risco moral, no qual um franqueado pode optar por comprar uma matéria-prima de baixa qualidade e resultar em um produto final precário, prejudicando a imagem da marca com os clientes (LAVIERI, 2008).

Segundo estudo da ABF (2021), o setor de franquias de alimentação, que é representado em sua maioria por restaurantes, estava em constante crescimento até o advento da pandemia. Entretanto, existem alguns desafios que devem ser observados, como a falha de comunicação entre franqueado e franqueador, deficiências quanto à assistência do franqueador, elevado custo de treinamento e taxas atreladas ao contrato de franquia, tais como *royalties*, taxas de propaganda e publicidade (HOFFMANN; ALBERTON, 2005).

Nacionalmente, a maioria dos estudos sobre *franchising* são realizados nas áreas de Empreendedorismo e Estratégia, representando mais de 40% deles. Por outro lado,

internacionalmente, os estudos mais marcantes se localizam na área de teorias econômicas, como a Teoria da Agência, que junto com a Teoria de Custos de Transação, Teoria da Visão Baseada em Recursos e Teoria da Escassez de Recursos representam 38% destes trabalhos. Essas temáticas podem indicar novos caminhos aos pesquisadores brasileiros na busca de estudos mais sistemáticos sobre o sistema de *franchising* (MELO; ANDREASSI, 2010).

Tendo em vista os aspectos levantados, percebe-se uma possibilidade de estudo das relações entre franqueado e franqueador à luz da Teoria da Agência, na qual são levantadas algumas suposições:

- i. O perfil dos agentes diz algo sobre a empresa?
- ii. Os riscos do negócio são divididos igualmente entre as partes?
- iii. As trocas de informações são eficazes?
- iv. Os interesses entre as partes do negócio estão alinhados?
- v. Existem custos de agência oriundos da falta de alinhamento?
- vi. A relação entre os agentes interfere no dia-a-dia das franquias?

Com a finalidade de responder às suposições propostas, surge a questão de pesquisa deste estudo: Quais problemas a falta de alinhamento entre franqueador e franqueado pode causar a uma franquia?

Após estudos preliminares sobre o setor de franquias, somados à intenção do autor deste trabalho em ingressar no ramo, surgiu o interesse em encontrar respostas para as perguntas levantadas anteriormente e outras eventuais que aparecerão.

2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se mostra importante devido à significância das franquias na economia do país, sendo que a decisão da realização do estudo em restaurantes se dá em virtude de o setor alimentício ser o mais representativo no setor de franchising e, dentro deste, a maior representatividade se dá por restaurantes (ABF, 2021).

Apesar de representarem cada vez mais uma grande parcela do mercado de empreendedorismo, constatou-se dificuldade em encontrar estudos sólidos sobre como funcionam as relações entre as partes envolvidas neste mercado. Com isso, mostrou-se oportuno o aprofundamento do estudo nas relações entre franqueadores e franqueados.

Os resultados deste estudo, caso seja de interesse, poderão ser utilizados pelos franqueados e franqueadores que já operam no setor, assim como eventuais novos entrantes nesse mercado, tanto para criação de novas marcas de franquias, quanto para possíveis novos franqueados de marcas já existentes. Além disso, o presente estudo servirá de base ao autor deste estudo, como também para outros interessados, para a tomada de decisão se vale a pena ingressar neste mercado devido ao interesse prévio já relatado.

3 REVISÃO TEÓRICA

A grande quantidade de ofertas no setor de restaurantes tem como consequência a concorrência exacerbada. Para competir de igual para igual, empresários detentores de franquias têm optado por redução de custos para maximização dos lucros.

Neste capítulo se apresentará parte da história do *franchising*, o contexto atual do mercado de franquias, a fundamentação teórico-conceitual na qual se balizará o projeto e uma sistematização de estudos já realizados no setor.

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Neste subitem será estudada a origem e a evolução do *franchising*, sendo que tais assuntos foram divididos em dois tópicos: no mundo e no Brasil.

3.1.1 NO MUNDO

Quando se pesquisa a história do termo *franchising*, chega-se a uma expressão francesa, na qual “franc” significa a transferência de um direito, concessão exclusiva, outorga de um privilégio. No passado na França, cidades “francas” eram as que não taxavam a circulação de pessoas, bens e serviços (ZWICKER, 2015).

Ao olhar para o passado, descobre-se os primórdios da ideia de franquias são registrados na Idade Média, na qual reis outorgaram cartas de franquias para dividir as terras entre clero e nobreza, transferindo direitos e privilégios a estes a fim de apaziguar disputas entre os mesmos (FRANCO, 2010).

Avançando alguns anos na história, tem-se o caso pioneiro nos Estados Unidos na qual a empresa Singer Sewing Machine, segundo Milman (1996), começou a conceder o direito de uso de sua marca de máquinas de costura e o direito a comercialização destas, para outros comerciantes, visando aumentar seu mercado sem gastar muito dinheiro. O sucesso do modelo de negócios se expandiu rapidamente atingindo grandes empresas como a General Motors em 1898, e a Coca Cola em 1899.

Contudo, ainda segundo Milman (1996), o “boom” do modelo de franquias se dá após a Segunda Guerra Mundial, na qual os soldados retornavam para a América sem noção do que fazer para ganhar dinheiro, encontrando no *franchising* uma forma de se obter sucesso economicamente com segurança e autonomia.

3.1.2 NO BRASIL

Quando se olha para o modelo de franquias no Brasil, não há como não remeter ao passado e ao presente do modelo americano de franquias. Observa-se que as primeiras franquias que surgiram em terras nacionais datam dos anos 1960, momento em que o país estava em crescente desenvolvimento e abrindo as portas para a globalização do mercado de bens e serviços.

Estima-se que as primeiras franquias a adentrarem no Brasil foram as americanas de cursos de idiomas Yazigi e CCAA, seguidas de grandes marcas como McDonald 's, em 1979 (ZWICKER, 2015).

Já citada anteriormente, a ABF – Associação Brasileira de Franchising, foi criada em 1987 como uma empresa sem fins lucrativos, com o objetivo principal de divulgar o sistema de Franchising no Brasil.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Como base teórica para a pesquisa realizada, foi utilizada a Teoria da Agência e o relacionamento presente, sendo este propenso a dois tipos de problemas: assimetria de informações e diferenças na distribuição de risco entre principal e agente (EISENHARDT, 1989).

A teoria da agência tem uma longa e rica história que remete à economia formativa baseada em obras de Spence e Zeckhauser (1971), Ross (1973) e Jensen e Meckling (1976). Desde a publicação desses primeiros trabalhos, uma variedade de mecanismos que ajudam a explicar teoricamente as falhas de mercado implícitas nas primeiras concepções de agência e a resolução destes problemas foram estudados (p.e., FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN; MECKLING, 1976; MAHONEY, 2005)

Segundo Fama e Jensen (1983), a Teoria da Agência tem sido aplicada mais amplamente no relacionamento entre altos executivos e acionistas. É provável que surjam problemas de agência entre estes quando a propriedade de uma empresa é dispersa entre muitos pequenos acionistas, e por conseguinte os gerentes detêm uma participação insignificante no patrimônio da empresa (FAMA; JENSEN, 1983). O resultado da dispersão na propriedade da empresa acaba acarretando em controle limitado dos

acionistas sobre assuntos corporativos e gerentes, participação limitada no patrimônio e risco da empresa. Resultando em gerentes que possuam comportamentos que promovam sua riqueza pessoal, segurança no emprego e prestígio dentro da organização, por mais que sejam prejudiciais aos acionistas, que na teoria se interessam em maximizar o valor da empresa (JENSEN; MECKLING, 1976).

Baseado nas premissas de Jensen e Meckling (1976), Kosnick e Kenneth (1992) afirmaram em seu estudo que:

“A teoria da agência prevê que altos níveis de patrimônio, controle do conselho e concorrência no mercado de trabalho reduzem a probabilidade de comportamento oportunista dos gerentes. Espera-se que a remuneração através de salário fixo promova o oportunismo.” (KOSNICK; KENNETH, 1992)

As consequências do conflito de interesse entre agente e principal e as discordâncias em relação às ações tomadas são denominados custos da agência. Para a redução desses custos associados ao comportamento oportunista e melhora nos resultados, sistemas de monitoramento e alinhamento entre objetivos de negócios e remuneração de executivos são incentivos utilizados visando a satisfação dos gerentes (PAYNE; PETRENKO, 2019).

3.3 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO SOBRE FRANQUIAS

Voltando ao estudo de franquias, Cherto (1988) listou cinco características presentes em organizações de sucesso no *franchising*, sendo elas: possuir uma marca forte; produtos de excelente aceitação no mercado consumidor; modelo de operação facilmente replicável a terceiros; ponto comercial com facilidade de ser transferido; e investimentos para instalação compatíveis com o retorno esperado.

Já o estudo dos pesquisadores Paswan, Wittman e Young (2004) descreve alguns dos problemas associados aos sistemas tradicionais de franquia incluem riscos morais, evasão, liberdade e outros comportamentos oportunistas, como por exemplo: o livre-arbítrio pode resultar no envolvimento do franqueado em subotimizar seus recursos para maximizar seu benefício à custa do benefício do sistema; o alto custo de monitoramento de unidades distantes (seus gerentes e franqueados) pode resultar em evasão e comportamento inadequado, levando a problemas relacionados ao controle e manutenção da qualidade; pode haver comportamento oportunista do franqueador e franqueados como o redirecionamento de propriedade, e a não divulgação ou divulgação seletiva de

informações e atividades que beneficiam uma parte à custa da cadeia inteira; problemas de risco moral podem aparecer nas relações com franqueadores e franqueados (PASWAN; WITTMAN; YOUNG, 2004).

4 OBJETIVOS

Neste capítulo serão descritos qual o objetivo geral, e quais os objetivos específicos deste estudo.

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é investigar aspectos relacionados às relações existentes no negócio de franquias, sob o ponto de vista do franqueador e dos franqueados, a fim de verificar o grau de alinhamento entre estes agentes.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Descrever o perfil dos entrevistados;
- Mapear a divisão do risco das partes do negócio;
- Analisar se existe assimetria de informação entre o agente e o principal;
- Identificar e examinar situações e decisões que induzam a conflitos de interesse;
- Verificar se mecanismos de controle e incentivos são utilizados para minimização dos custos de agência.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem do presente estudo foi realizada por meio do método qualitativo, sendo composto por um estudo de casos múltiplos, através de um questionário contemplando os construtos teóricos, e descrevendo o perfil dos agentes franqueador e franqueado.

Segundo Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo contribuir para o aprimoramento de ideias de um determinado tema ou a descoberta de intuições, na qual são envolvidas, através de entrevistas, pessoas relacionadas ao assunto pesquisado e análise dos resultados para melhor compreensão do tema (GIL, 2002).

Para definir estudo de caso, Gil (2002), descreve que:

“este é o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados... ...sendo que os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.” (GIL, 2002)

Yin (2005) descreve em seu livro que estudos de caso único e casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso, em que casos múltiplos devem ser vistos como experimentos múltiplos (ou levantamentos múltiplos) (YIN, 2005).

Sob tais circunstâncias é usado o método de generalização analítica, no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso (YIN, 2005)

Projetos de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983)

Além disso, após a realização do estudo de casos múltiplos, foi necessária uma reflexão que permitiu interpretar os aspectos pesquisados, sendo baseada nos conhecimentos prévios adquiridos através do referencial teórico estudado.

A coleta de informações foi dividida em blocos: (A) perfil dos entrevistados; (B) divisão dos riscos; (C) ruídos inerentes da falta de informação entre as partes; (D)

identificação de possíveis conflitos de interesse; (E) custos de agência existentes; (F) percepções gerais.

5.1 POPULAÇÃO

O público-alvo desta pesquisa consiste em franqueadores e franqueados de duas marcas estabelecidas no território do Rio Grande do Sul, por se tratar do Estado no qual o autor deste trabalho reside, com o intuito de agilizar o processo de pesquisa e obter resultados mais amplos. As empresas foram escolhidas de maneira a representar uma rede pequena que será chamada de “Café S.A.”, e outra grande, que será chamada de “Sanduíches S.A”, ambas as redes de restaurantes estão presentes em diversos municípios do estado.

5.2 AMOSTRA

Com base na escolha por realizar o estudo com uma população específica e de difícil acesso, principalmente em tempos de pandemia, foi considerado suficiente obter dados de duas empresas diferentes, sendo divididos em um franqueador e três franqueados da empresa Café S.A., e um franqueador e dois franqueados da empresa Sanduíches S.A..

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi possível através do envio de questionário online na plataforma Google Formulários (Apêndice A) para o público-alvo, após contato telefônico prévio com o intuito de explicar os objetivos do trabalho.

5.4 PROCESSAMENTO DE DADOS

Os dados obtidos através do preenchimento do questionário online pelos entrevistados foram salvos separadamente para fins de comparação, em um primeiro momento, de acordo com os blocos do questionário e dividindo por cada empresa. Após este processo, os dados foram descritos separadamente de acordo com as informações coletadas por cada franqueador e seus franqueados. Posteriormente, foi realizada uma

análise fenomenológica de comparação das respostas levantadas. Como forma de mensurar o grau de alinhamento interno das franquias, foi criado o Quadro 1.

O passo seguinte da pesquisa foi o cruzamento de dados entre as franquias, realizando a análise entre os franqueadores. Posteriormente, foi realizada a mesma análise entre os franqueados, criando subsídios para uma classificação do grau de semelhança entre as franquias expressa no Quadro 2.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados desta pesquisa divididos em análise interna das franquias (6.1) e análise externa, na qual será realizada a comparação dos dados entre franquias (6.2).

6.1 ANÁLISE INTERNA

Nesta seção serão descritos primeiramente o perfil dos respondentes (bloco A), seguido da análise das respostas obtidas nos blocos de questões B (Divisão dos Riscos), C (Troca de Informações), D (Interesses nas Relações), E (Custos de Agência) e F (Percepções Gerais).

As entrevistas realizadas com franqueadores e franqueados de cada franquia serão descritas separadamente, seguidas da análise de comparação das respostas obtidas respectivamente. Em seguida os resultados serão resumidos no Quadro 1.

A. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Aqui será examinado como são os perfis dos entrevistados de cada empresa de acordo com o bloco A do questionário do presente estudo (Apêndice A).

CAFÉ S.A.

A empresa Café S.A. é uma franquia de restaurante/café que possui 25 lojas franqueadas espalhadas pelos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Figura 2 – Café S.A.



Fonte: Criação do Autor, 2021

i) FRANQUEADOR

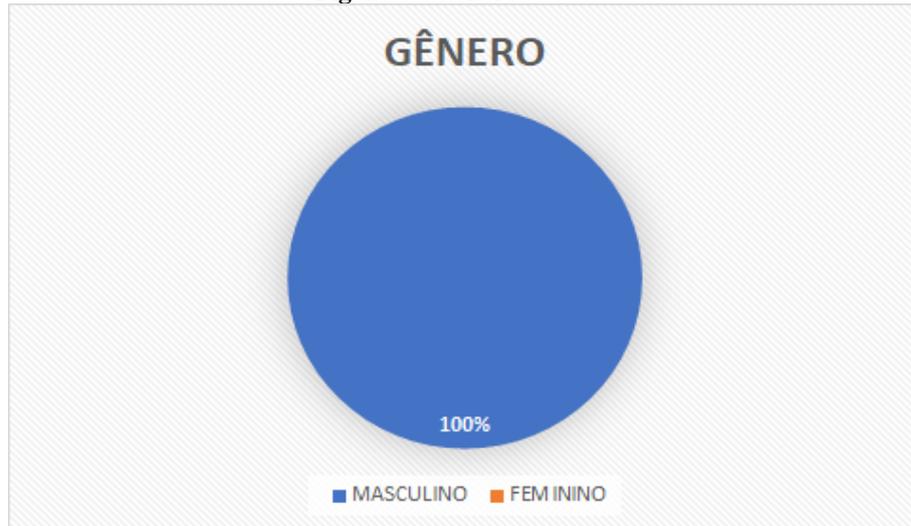
O perfil do franqueador da empresa Café S.A. é um perfil jovem, que administra uma rede considerada de pequeno porte no ramo de franquias. O franqueador é uma pessoa do sexo masculino, com idade entre 18 e 30 anos, pós-graduado/especializado e com curto tempo de atuação no ramo de franquias, entre três e cinco anos.

ii) FRANQUEADOS

Foram entrevistados três franqueados da empresa Café S.A. com perfis semelhantes em alguns aspectos e distintos em outros.

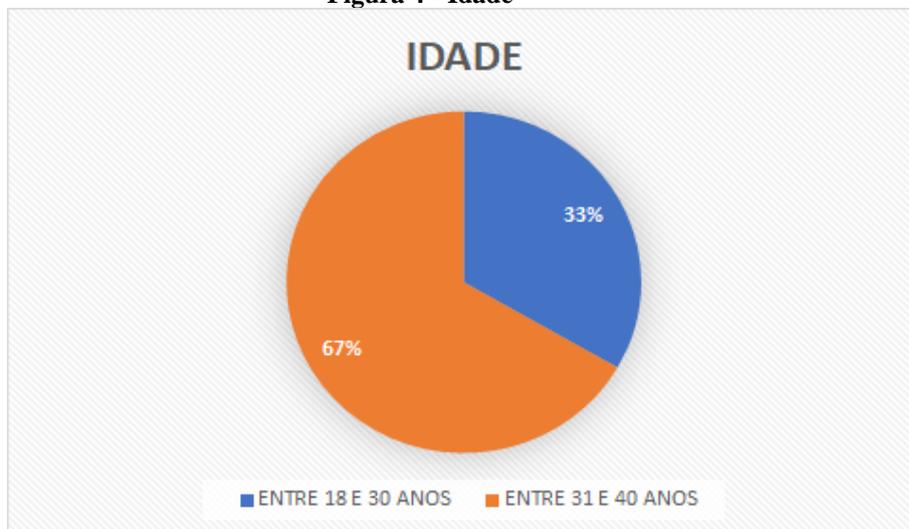
Os gráficos das Figuras 3, 4, 5 e 6, buscam demonstrar como são estes perfis de acordo com os aspectos gênero, idade, grau de especialização e tempo de atuação como franqueado:

Figura 3 - Gênero



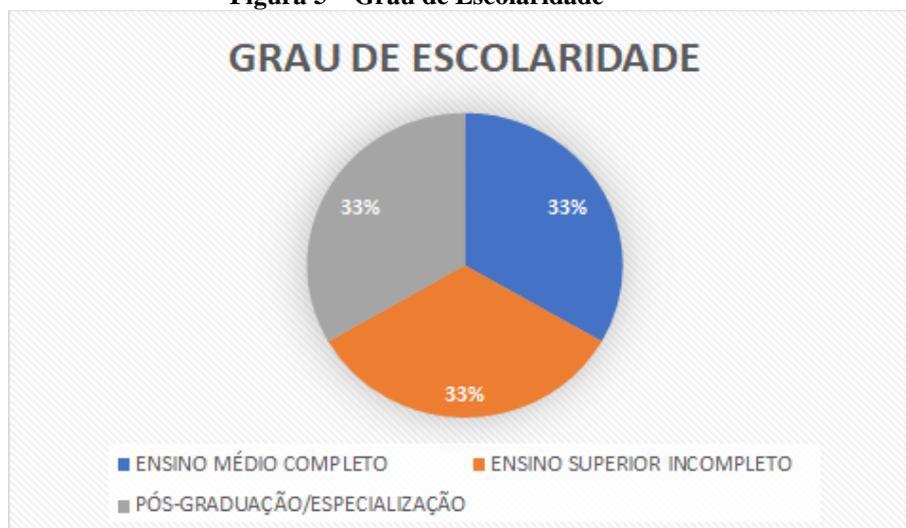
Fonte: dados da pesquisa.

Figura 4 - Idade



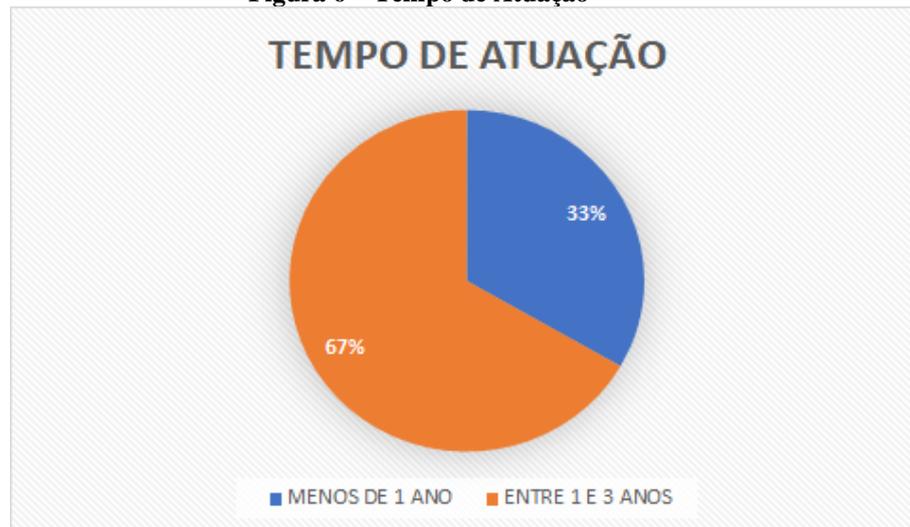
Fonte: dados da pesquisa.

Figura 5 – Grau de Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 6 – Tempo de Atuação



Fonte: dados da pesquisa.

iii) ANÁLISE

Podemos observar que todos os franqueados entrevistados da marca Café S.A. são do sexo masculino, com idade entre 18 e 40 anos, o que nos traz um perfil jovem assim como o perfil do franqueador. Cada um dos franqueados possui um grau de escolaridade, o que nos leva a crer que para abrir essa franquia não é necessário ser especialista no ramo, mas ter como mínimo de escolaridade o ensino médio. Por se tratar de uma marca relativamente nova, com menos de dez anos de atuação, tanto o franqueador quanto os franqueados possuem pouco tempo de atuação com a franquia, variando entre alguns meses e três anos de restaurantes abertos no caso dos franqueados.

SANDUÍCHES S.A.

Essa empresa é considerada uma rede de grande porte no ramo de franquias, com mais de mil lojas abertas espalhadas em todos os continentes do planeta e com sede nos Estados Unidos.

Figura 7 – Sanduíches S.A.



Fonte: Criação do autor, 2021

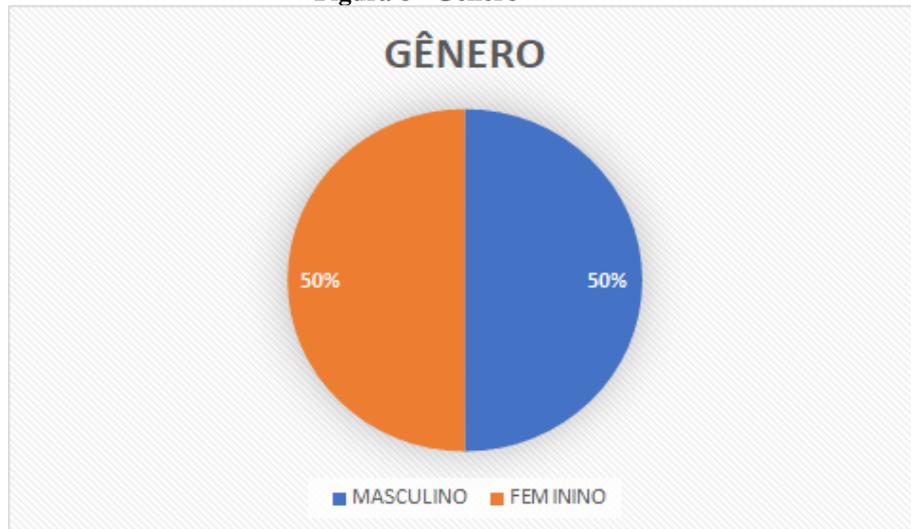
i) FRANQUEADOR

Diferente do perfil do franqueador da empresa anterior, o responsável pelas franquias da Sanduíches S.A é uma pessoa experiente, a qual possui diversos outros franqueadores como ele espalhados pelo Brasil e pelo mundo. Dito isso, constatou-se que o único território no qual o franqueador é responsável é o Rio Grande do Sul. Como características foi descoberto que é uma pessoa do sexo masculino, com idade entre 51 e 60 anos, também com pós-graduação/especialização e com longa carreira no setor de franquias, com mais de dez anos de atuação.

ii) FRANQUEADOS

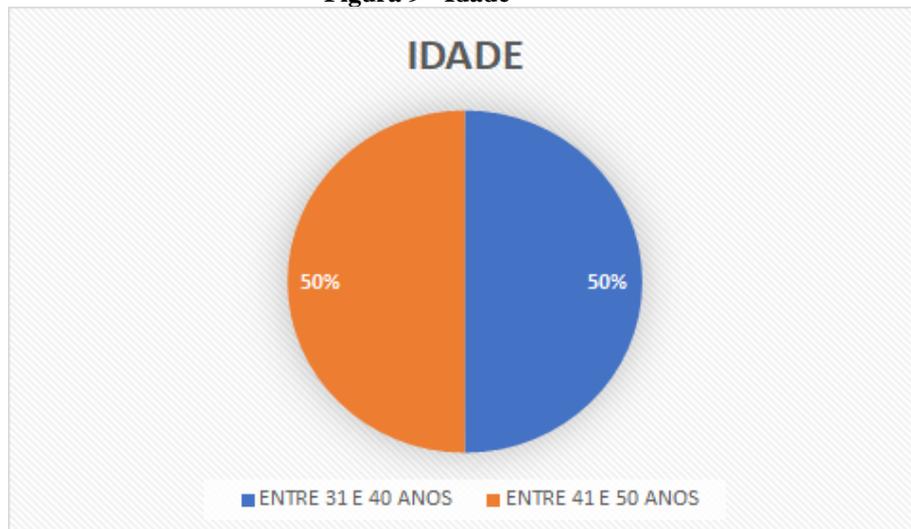
Os gráficos das Figuras 8, 9, 10 e 11, buscam demonstrar como são os perfis dos entrevistados da empresa Sanduíches S.A. de acordo com os aspectos gênero, idade, grau de especialização e tempo de atuação como franqueado:

Figura 8 - Gênero



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 9 - Idade



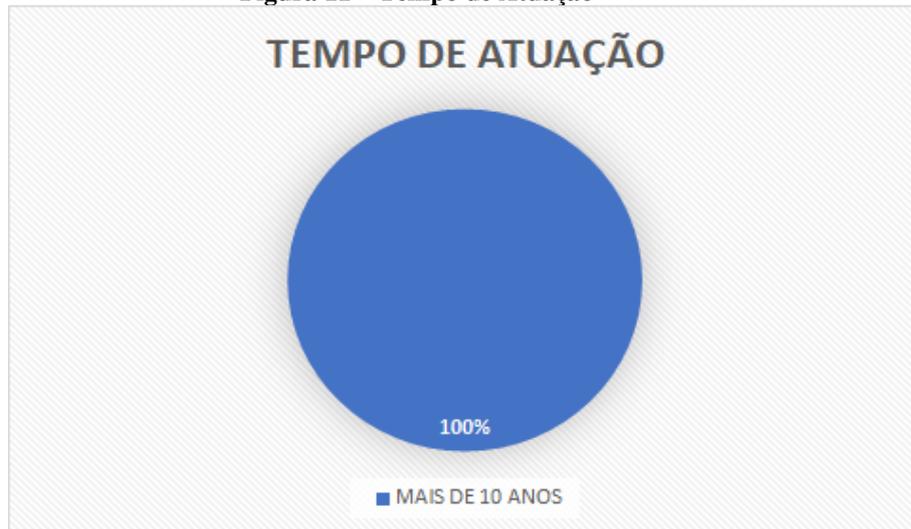
Fonte: dados da pesquisa.

Figura 10 – Grau de Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 11 – Tempo de Atuação



Fonte: dados da pesquisa.

iii) ANÁLISE

Ao analisar o perfil do franqueador e dos franqueados podemos notar muitas semelhanças entre estes.

Fatores mais pessoais como gênero e idade variaram quando olhamos para as duas partes do negócio, sendo que o franqueador e um dos franqueados são homens e uma franqueada é mulher, e as idades dos franqueados variam entre 31 e 50 anos enquanto o franqueador tem entre 51 e 60 anos. Contudo, por se tratar de uma empresa global e por estarmos lidando com uma amostra tão pequena, não podemos concluir nada com os dois primeiros dados coletados.

Já quando olhamos para os fatores grau de escolaridade e tempo de atuação no setor de franquias, encontramos um perfil experiente tanto no franqueador quanto nos franqueados, com no mínimo o ensino superior completo e passando de dez anos de experiência na área cada um dos entrevistados.

B. DIVISÃO DOS RISCOS

Nesta seção procuramos descrever como são percebidos os riscos no negócio de franquias de acordo com a visão de cada agente presente nas relações:

CAFÉ S.A.

i) FRANQUEADOR

Quando perguntado sobre os riscos levantados antes de conceder uma franquia, o franqueador da marca Café S.A foi bem realista em sua resposta, citando que ele realiza uma análise de perfil dos candidatos a franqueados e busca saber quais as expectativas destes. Além disso, foi dito que se procura utilizar sempre a razão como critério de avaliação na concessão de uma franquia, e nunca a emoção.

Ao ser questionado sobre os riscos encontrados após conceder sua marca para um novo franqueado, o franqueador citou que os riscos vão dos tradicionais de mercado, como a subida de custos, até uma eventual dificuldade na gestão de pessoal que um franqueado possa passar, sendo este último o principal na opinião do franqueador.

Na próxima questão, buscou-se saber as medidas utilizadas para redução dos riscos citados anteriormente, e como resposta foi reafirmada a posição de que se deve tomar decisões racionais, visando sempre alinhar as expectativas dos franqueados com as do franqueador. Busca-se ao máximo mostrar aos franqueados como é o dia a dia da gestão do negócio de alimentação, pois, segundo o franqueador, é uma dificuldade pelo fato de possuir um horário extenso de atuação.

Segundo o franqueador da Café S.A., o risco é dividido igualmente entre as partes, sendo que ambas têm suas responsabilidades e o dever de lidar com estas. A ideia do franqueador é que o negócio fica mais fácil quando ambas as partes se entendem como protagonistas, encarando seus problemas, falhas e desafios.

ii) FRANQUEADOS

Quando questionados sobre os riscos que foram levantados antes da aquisição da franquia Café S.A., os entrevistados responderam de diversas maneiras, não se podendo obter um consenso. Apareceram respostas como o não cumprimento das metas impostas pela franquia, a dificuldade de se obter um *payback*, o risco que se tem ao lidar com gestão de pessoas, faturamento ser abaixo do esperado e aceitação no mercado.

Após a abertura da franquia, os franqueados citaram que os riscos encontrados dizem respeito a dificuldades no controle de resultados, complexidade real do trabalho, fidelização dos clientes, controle de custo por venda e a questão da queda nas vendas por conta da pandemia de Covid-19.

Para reduzir ou amenizar tais riscos, os franqueados relataram que é necessário analisar profundamente as operações da franquia para obter conhecimento, além de estar presente 100% na operação do restaurante. Também se obteve como método utilizado para redução dos riscos a formação de uma equipe unida, o equilíbrio dos estoques e a busca por canais de venda de acordo com as necessidades da sociedade em que a operação está inserida.

Dos três franqueados da empresa Café S.A., um deles acredita que a divisão dos riscos é igual entre as partes do negócio e dois acreditam que o franqueado corre mais riscos que o franqueador.

Entre os que responderam que o franqueado corre mais riscos, obtivemos a mesma opinião: a responsabilidade da implementação da franquia, que hoje é custo do franqueado, deveria ser dividida com o franqueador da marca. O franqueado que respondeu que os riscos são divididos igualmente comentou que ambos têm seus próprios riscos.

iii) ANÁLISE

Quando comparamos os dados obtidos no bloco B, sobre a divisão dos riscos encontrados nas relações entre franqueador e franqueados da empresa Café S.A., percebemos que cada parte possui uma visão de quais os riscos pertinentes ao negócio tanto antes quanto durante a operação dos restaurantes.

O franqueador demonstra que sua preocupação é relativa ao quanto os franqueados estão trabalhando para que o negócio prospere, visto que cita que a gestão de pessoal por parte dos franqueados é um dos seus maiores temores. O que podemos consolidar, ao observar que uma das dificuldades levantadas pelos franqueados antes e após a concessão da franquia é justamente a gestão de equipe.

Outra dificuldade dos franqueados é lidar com os desafios de abertura e de consolidação do negócio, acreditando que os custos iniciais deveriam ser compartilhados, visto que posteriormente são cobrados *royalties* dos franqueados.

Por outro lado, segundo o franqueador, seu objetivo desde o começo da relação é clarear o papel das partes do negócio, para que não sejam confundidos os deveres de cada lado com os do outro.

Podemos observar que, no caso da Café S.A., cada lado do negócio possui sua visão sobre a divisão dos riscos de acordo com seus próprios objetivos; contudo, as partes parecem estar alinhadas e conscientes das suas responsabilidades. A questão que ficou propícia para discussão é relativa à mudança no processo de abertura das franquias, que segundo os franqueados poderia ser diferente para melhor distribuir os riscos iniciais entre as partes.

SANDUÍCHES S.A.

i) FRANQUEADOR

O levantamento de riscos da empresa Sanduíches S.A. é feito por um agente de desenvolvimento da marca, seguindo as políticas da empresa, garantindo que só será realizada a concessão de franquia para os que preencherem os pré-requisitos impostos pela franqueadora.

Após uma concessão de franquia, foi dito pelo franqueador que os principais riscos a serem encontrados dizem respeito aos âmbitos financeiros, jurídicos e de exposição da marca.

Para fins de redução de riscos, os agentes de desenvolvimento auxiliam os novos franqueados desde a implementação e durante as atividades diárias dos restaurantes, a fim de evitar erros em todas as etapas do negócio.

De acordo com o franqueador, os riscos são divididos igualmente entre as partes, pois o modelo de franquias da Sanduíches S.A. é bastante claro quanto às responsabilidades e riscos de cada parte do negócio.

ii) FRANQUEADOS

Ao serem questionados a respeito dos riscos iniciais encontrados antes de adquirir uma franquias, os franqueados da Sanduíches S.A. abordaram pontos diferentes em suas respostas: o primeiro entrevistado relatou que se importa mais com questões relacionados a marca, como a segurança que esta traz, seu *know-how* e nível de profissionalismo; já o segundo entrevistado focou na parte prática dos riscos encontrados ao abrir um negócio, como ponto comercial, potencial da marca, rentabilidade e cadeia de abastecimento.

Quando foram perguntados acerca dos riscos pós aquisição de franquia, os franqueados relataram que encontraram aspectos como custo operacional, passivos trabalhistas, burocracia, problemas na cadeia de suprimentos e margens reduzidas em alguns produtos promocionais.

Na questão em que abordamos quais as medidas utilizadas para a redução dos riscos citados anteriormente, encontramos respostas como a busca por informações de franqueados ou *stakeholders* que já possuam mais experiência, a avaliação de tempo para realização do *payback* e treinamento do pessoal presente na operação.

Ambos os franqueados entendem que correm mais riscos que o franqueador no negócio, sendo que o primeiro entrevistado vê esse risco pesar quando descreve que depende muito mais da franqueadora do que ela depende dele, mas reconhece que o *know-how* e o reconhecimento da marca no mercado ajudam a fugir de riscos desconhecidos que um empreendedor possa passar em um negócio próprio. Já o outro entrevistado optou por focar nos riscos do dia a dia que este assume, como a responsabilidade (ou prejuízo) sobre o lançamento de produtos e equipamentos mal elaborados pela franqueadora.

iii) ANÁLISE

Ao compararmos as respostas obtidas por franqueador e franqueados da empresa Sanduíches S.A. sobre os riscos inerentes da relação entre os agentes, foram encontradas posturas diferentes.

Os franqueados buscam informações sobre o mercado e sobre os custos iniciais do negócio, assim como informações da franqueadora. Já o franqueado foca nos pré-requisitos dos franqueadores para preencher o perfil desejado pela marca.

Após a concessão da franquia, tanto franqueador quanto os franqueados focaram suas respostas em riscos mais burocráticos e trabalhistas, com ressalva para a proteção à marca por conta do franqueador e a preocupação com o lucro por parte dos franqueados.

Na questão em que buscamos descobrir quais os métodos o franqueador e os franqueados utilizam para redução dos riscos, encontramos respostas opostas entre as partes. O franqueador disse que a marca deixa à disposição um agente de desenvolvimento para atender os franqueados na resolução dos problemas cotidianos, porém os franqueados comentaram que buscam suas informações através de outros

franqueados e com *stakeholders* presentes no negócio para resolver seus empecilhos diários.

C. TROCA DE INFORMAÇÕES

Neste tópico, serão analisadas como são feitas as trocas de informações entre franqueadores e franqueados e como funcionam os canais presentes no dia a dia das franquias.

CAFÉ S.A.

i) FRANQUEADOR

Telefone, WhatsApp, e-mail e um sistema interno são os meios de troca de informação utilizados na franquia Café S.A., sendo que o canal mais eficaz segundo o franqueador é o aplicativo WhatsApp.

Ao ser questionado quanto à confiança na troca de informações, o franqueador respondeu que considera as informações trocadas com seus franqueados confiáveis.

Contudo, já foram percebidos ruídos neste processo de comunicação. O franqueado fez uma reflexão interessante acerca do problema de ruídos na troca de informações citando que este é um mal não só nas relações entre franqueador-franqueado, mas sim em todas as relações, desencadeando problemas pela interpretação equivocada de uma das partes. Ele disse que trabalha ao máximo para que a construção da comunicação seja eficiente garantindo com que a solução de um eventual problema seja feita de forma mais rápida.

Como sugestão de aperfeiçoamento na troca de informações, foi dito que a busca do entendimento da melhor forma de abordagem, a exploração dos canais, a educação e a criação de uma cultura de confiança no processo e nas ferramentas utilizadas são pontos cruciais para a melhora da comunicação.

ii) FRANQUEADOS

Quando questionados, os franqueados da empresa Café S.A. citaram como principais meios de comunicação telefone, WhatsApp, e-mail e um sistema interno

denominado Central do Franqueado, sendo que a resposta de que o WhatsApp é o mais eficaz foi unânime.

Todos os franqueados consideraram a troca de informações entre eles e o franqueador da Café S.A. confiável. Contudo, apesar de dois franqueados colocarem em seus questionários que não sofreram problemas com ruídos na comunicação, o outro franqueado considerou que já ocorreram problemas relacionados a problemas na troca de informações da Central do Franqueado, na qual foram detectados erros no preenchimento das fichas técnicas de elaboração dos produtos em alguns canais diferentemente de outros.

Como formas de aperfeiçoar a troca de informações entre as partes do negócio, foram sugeridas pelos franqueados três práticas: o contato ser realizado da maneira mais direta possível; ter um canal oficial para a disponibilização das fichas técnicas dos produtos; e manter a parte da comunicação que hoje é funcional.

iii) ANÁLISE

Ao compararmos as respostas do franqueador e dos franqueados, podemos ver que todos os agentes presentes na relação sabem quais são e utilizam os canais acordados como principais do negócio. O WhatsApp, sem dúvidas, é o canal mais utilizado por todas as partes do negócio, muito provavelmente por sua agilidade de se obterem respostas rápidas.

Podemos considerar que, como em qualquer relação formal, existem ruídos originários da quantidade e da qualidade de algumas informações. Porém, ao olharmos para as respostas obtidas nos questionários da Café S.A., podemos considerar que as trocas de informações são confiáveis e, salvo alguns casos isolados, costuma-se obter satisfação por ambas as partes na comunicação com a outra parte do negócio.

SANDUÍCHES S.A.

i) FRANQUEADOR

Os principais canais de troca de informações usados pelo franqueador da Sanduíches S.A. são telefone, WhatsApp, e-mail e um sistema interno da empresa, sendo que o principal do ponto de vista da franqueadora é o e-mail.

De acordo com o franqueador, as informações trocadas com seus franqueados são confiáveis, mas há ruídos originados na falha da comunicação assim como em todas as

trocas de informações de outros setores. Os agentes de desenvolvimento da franquia são os responsáveis por resolver estes problemas de ruídos nas comunicações.

Por fim, segundo o franqueador, uma linguagem clara, objetiva e formal é de suma importância para uma comunicação saudável entre as partes.

ii) FRANQUEADOS

Ao analisarmos os canais de troca de informações sinalizados pelos franqueados da Sanduíches S.A. presentes nas relações, encontramos também telefone, WhatsApp, e-mail, sistema interno da marca e, citado por um dos franqueados, também a utilização de correspondências, sendo que o método mais eficaz na comunicação, segundo os franqueados, é o e-mail.

Ambos os entrevistados como franqueados acreditam que as informações trocadas entre as partes do negócio são confiáveis, porém ambos também detectaram ruídos na troca destas informações.

Um dos franqueados citou que muitos canais atrapalham o dia a dia da troca de informações, pois às vezes uma mensagem pode obter um enfoque em um canal que não obteria em outro. Já o outro franqueado comentou que os ruídos foram encontrados em casos de auditorias operacionais realizadas pela marca, na qual se observou a falta de uniformidade destas auditorias.

Foram citadas pelos franqueados como sugestões para aperfeiçoar a troca de informações a classificação das informações, conforme grau de importância ou área de negócio, e uma maior clareza e objetividade na comunicação.

iii) ANÁLISE

Tanto franqueador quanto franqueados citaram que os mesmos meios de comunicação estão presentes no dia a dia da relação, e que o e-mail sem dúvidas é o mais utilizado. Com isso, podemos analisar que, por se tratar de uma marca grande, a formalidade de um e-mail faz jus à escolha do método mais eficaz pelas partes.

Ambas as partes consideraram que a troca de informações presente no cotidiano é confiável, mas os ruídos existem e são encontrados em mais de uma forma. Enquanto o franqueador associa os ruídos a falhas na comunicação normais presentes em todos os

negócios, os franqueados dão ênfase a situações mais práticas como a falta de uniformidade em auditorias e o enfoque que as mensagens têm em determinado canal que não são vistas em outros.

Franqueador e franqueados citaram a clareza e a objetividade como pontos a serem melhorados na troca de informações entre as partes, o que mostra que ambos pecam nessa parte e precisam aprimorar suas mensagens para obter um melhor alinhamento na comunicação diária necessária para manter a relação saudável.

D. INTERESSES NAS RELAÇÕES

Abordaremos nesta seção quais os interesses das partes do negócio de franquias nas relações cotidianas focando na opinião pessoal dos entrevistados.

CAFÉ S.A.

i) FRANQUEADOR

Os interesses do dono da franquia Café S.A. são bem claros: a expansão da marca e a replicação da experiência de seu modelo de negócio, buscando com que o parceiro (franqueado) tenha um perfil responsável, e que aplique os processos e a metodologia de trabalho no seu próprio restaurante.

O franqueador entende que o franqueado busca uma parceria com ele, com base em uma relação de confiança. Outro interesse que os franqueados buscam segundo o franqueador é o *know-how* e a experiência em um modelo que já foi testado e validado, para com isso minimizar seus riscos, economizando tempo e recursos para melhor conduzir seu negócio quando comparado a um modelo em que se inicia às cegas.

Quando questionado sobre a mistura de interesses pessoais no negócio, o franqueador comenta que já presenciou algumas vezes, mas que considera normal, creditando o fato dos interesses pessoais e os profissionais se misturarem à nossa natureza humana. Contudo, segundo o dono da Café S.A., deve-se abrir mão de eventuais interesses pessoais para se dedicar de corpo e alma ao negócio, seja ele de franquias, seja de qualquer outro ramo.

Segundo o franqueador da Café S.A., o dia a dia da relação franqueador-franqueado é balizado por confiança e transferência de *know-how*, pois é uma constante troca de conhecimento de duas vias, que necessita muito diálogo e evolução de processo,

com o intuito de agregar uma melhor experiência para os clientes, colaboradores e para as duas partes, franqueador e franqueado.

ii) FRANQUEADOS

Os franqueados da empresa Café S.A. estão seguindo a mesma linha de pensamento quando o assunto é interesses nas relações com o franqueado.

Ao serem questionados se seus interesses na relação estão claros, responderam positivamente, comentando que buscam prosperar junto com a marca, ajudando a prosperar o negócio. Outros fatores que também apareceram nos interesses na relação foram as questões de ajuda com auditorias e suporte nos serviços, produtos, sistemas e sistemática, culminando com a “obtenção do lucro máximo possível” segundo palavras de um dos entrevistados.

Na opinião dos franqueados, o franqueador tem como interesse os mesmos dos franqueados como o sucesso e cuidado com a marca para obter o faturamento máximo, o que podemos dizer que é um pensamento semelhante ao observado na resposta do franqueador para com seus franqueados.

Nenhum dos franqueados da Café S.A. detectou algum tipo de interesse pessoal por parte do franqueador nas relações entre as partes, e consideraram saudável, rápida, eficaz e de bom estreitamento o dia a dia da relação franqueador-franqueado.

iii) ANÁLISE

Analisando o tópico sobre interesses nas relações entre franqueador e franqueado, podemos obter um alinhamento de pensamento transmitido pelo franqueador para os franqueados, sendo que estes reproduzem em grande parte as ideias do franqueador em seu dia a dia.

Ambas as partes parecem estar de acordo com seus papéis e acabam sendo fundamentais para a troca de experiências que o franqueador e os franqueados estão buscando.

Podemos observar, por fim, que todos os agentes da relação estão focados em cuidar da imagem da empresa, pois sabem que o crescimento da marca é de benefício para ambas as partes para obtenção de lucro.

SANDUÍCHES S.A.

i) FRANQUEADOR

Quanto aos interesses na relação franqueador-franqueado, o responsável pela Sanduíches S.A. no estado respondeu que o desenvolvimento e a expansão da marca são seus focos principais. Contudo, ressaltou a importância da prosperidade de seus franqueados e que estes mantenham a qualidade e o desempenho que a franqueadora espera.

O franqueador acredita que seus franqueados visam uma parceria com a marca, para aproveitar o *know-how* e o conhecimento da franqueadora em seu negócio.

Foram detectados, por parte do franqueador, interesses de cunho pessoal de seus franqueados. Porém o representante da Sanduíches S.A. ressaltou que esses conflitos são normais do ser humano, e que faz parte do desenvolvimento de cada pessoa saber quais os limites nas relações.

Sobre o dia a dia da relação franqueador e franqueado, apenas foi comentado que são os agentes de desenvolvimento que cuidam dessa parte da rotina diária com os franqueados.

ii) FRANQUEADOS

Os franqueados entrevistados da empresa Sanduíches S.A. responderam de diversas maneiras quando perguntados sobre os interesses na relação com seu franqueado.

O primeiro entrevistado compreende que seu principal motivo de estar em uma relação com a marca é por causa da sua força e de seu produto, enquanto o outro entrevistado acredita que o seu interesse é de realizar um trabalho que fortaleça a marca e aumente os lucros de ambas as partes.

Quando questionados sobre o que pensam que seu franqueador busca na relação com eles, os franqueados responderam que a outra parte busca a expansão do negócio, fortalecimento da marca e lucro.

Nenhum franqueado detectou ao longo dos mais de dez anos de parceria com a Sanduíches S.A. algum cunho pessoal na relação com seu franqueador.

Sobre o dia a dia da relação franqueador-franqueado, foi dito por parte dos franqueadores que, apesar de ser uma estrutura pesada, a relação é profissional e cortês, e que a rotina consiste em seguir os padrões exigidos pela marca.

iii) ANÁLISE

Ao comparar as respostas de franqueador e franqueados quanto ao tópico interesses na relação, podemos observar um comportamento muito maduro e cordial entre as partes.

Ambos sabem da importância que a marca forte tem no negócio e buscam otimizar ao máximo seus lucros a partir dos produtos já consolidados oferecidos pela franqueadora.

Os padrões existentes impostos pela Sanduíches S.A. são o ponto-chave do negócio, visto que os franqueados possuem uma visão clara dos interesses da franqueadora e mesmo assim se submetem à marca, pois enxergam o quanto esta é essencial no lucro dos seus restaurantes.

Por fim, quando analisamos o dia a dia das relações não conseguimos encontrar uma comparação concreta, pois, segundo o franqueador, o agente de desenvolvimento que cuida dessa parte. Contudo, ao analisarmos as respostas dos franqueados, podemos concluir que essa relação é profissional e saudável.

E. CUSTOS DE AGÊNCIA

O presente tópico busca analisar como são percebidos pelos entrevistados os custos de agência presentes nas relações entre franqueador e franqueados da mesma empresa.

CAFÉ S.A.

i) FRANQUEADOR

Quando questionado sobre algum conflito de interesses em relação às ações tomadas por uma das partes da relação franqueador-franqueado, foi dito que não foram detectados conflitos.

Para prevenção de eventuais conflitos e para alinhar as ações tomadas pelas partes, o franqueador utiliza um diálogo muito próximo e frequente com seus franqueados, monitorando as redes sociais e com interações via Central do Franqueado para vendas, compra de insumos, ações de marketing e suporte às eventuais demandas que possam surgir.

Ao ser questionado sobre benefícios adicionais aos franqueadores que seguem à risca os interesses da franqueadora, foi dito que sim, são dados benefícios, porém não foi constatado nenhum benefício adicional, e sim que o maior benefício que o franqueado pode receber é um bom resultado final, que é um dos principais objetivos da franqueadora.

Constatou-se, também, que o franqueador acredita que não existem custos oriundos exclusivamente da divergência de interesses entre franqueador e franqueado.

ii) FRANQUEADOS

Ao serem questionados sobre se foram detectados conflitos de interesses em relação às ações tomadas por alguma das partes do negócio, dois dos franqueados responderam que não lembram de ter ocorrido tal fato. Porém, um dos entrevistados respondeu que detectou tal conflito durante a pandemia, na qual considerou que não era vantajoso abrir seu restaurante somente para “tele-entregas” por causa dos custos em manter a operação funcionando para pouca demanda. Já para franqueador, segundo o franqueado, sempre será vantajosa a abertura da loja, pois como o repasse é em cima do faturamento bruto, a franqueadora obterá seus *royalties* mesmo que estes sejam baixos.

Foi perguntado aos franqueados se existe algum sistema de monitoramento presente com o intuito de alinhar as ações tomadas pelas partes, e foi respondido que essa parte é realizada através da Central do Franqueado e de auditorias.

Não foram detectados, nas respostas dos franqueados, benefícios dados aos franqueados que seguirem à risca os interesses da franqueadora.

Dois dos três franqueados responderam que não existem custos oriundos da divergência de interesses entre as partes do negócio, porém um franqueado considerou que sim, tais custos existem.

iii) ANÁLISE

Ao pararmos para analisar se existem custos de agência na relação franqueador-franqueado da empresa Café S.A., podemos interpretar que foi encontrado apenas um conflito entre os três franqueados e o franqueador, o que torna uma relação com poucos custos de agência.

Analisando o fato citado pelo franqueado que detectou o custo da abertura ou não da loja durante a pandemia, podemos fazer um paralelo com os interesses citados na teoria da agência: “comportamentos que promovam sua riqueza pessoal, por mais que sejam prejudiciais aos acionistas, que na teoria se interessam em maximizar o valor da empresa” (JENSEN; MECKLING, 1976).

Por fim, coerentemente o mesmo franqueado que relatou o fato que gerou o custo de agência foi o que respondeu que acredita que existe um custo originado exclusivamente da divergência de interesses entre as partes do negócio.

SANDUÍCHES S.A.

i) FRANQUEADOR

O representante da SanduÍCHES S.A. informou que já detectou conflitos de interesse em relação às ações tomadas pela outra parte do negócio, e que somente são impostas punições aos que não seguirem o padrão desejado pela franqueadora, sendo tais punições previstas em contrato.

Quanto ao monitoramento para alinhamento das ações dos franqueados, existe um sistema no qual os agentes de desenvolvimento da franqueadora acompanham a rotina diária das franquias a fim de evitar ranhuras nas relações.

Segundo o franqueador, não existem benefícios específicos dados aos franqueadores que seguem à risca os interesses da franqueadora.

Para finalizar as questões de troca de informações, foi perguntado se existem custos oriundos da divergência de interesses entre as partes do negócio, e o franqueador da SanduÍCHES S.A. respondeu que sim, tais custos existem.

ii) FRANQUEADOS

Quando questionados sobre a detecção ou não de conflitos de interesses em relação às ações tomadas por alguma das partes, um dos franqueados observou e outro não, que existem tais conflitos no dia a dia.

No caso do franqueado que observou, o fato é relacionado a promoções impostas pela franqueadora que acarretam em uma menor margem de lucro para os franqueados, sem que isso se reflita no lucro da franqueadora. Segundo este franqueado, particularidades de uma loja ou outra deveriam ser levadas em conta no momento da adesão a uma promoção.

Ambos os franqueados comentaram que existem sistemas de monitoramento usados pela franqueadora para alinhar as ações tomadas pelas partes, sendo que um desses sistemas é o de auditoria dos padrões da marca e acesso ao sistema interno, e outro diz respeito a um grupo seletivo eleito pelos próprios franqueados que gerenciam parte da verba de marketing, direcionando-a de acordo com as necessidades de cada região.

Não foi citado pelos franqueados nenhum benefício dado a eles caso sigam à risca os interesses da franqueadora.

Apenas um dos franqueados acredita que existam custos oriundos exclusivamente da divergência de seus interesses com os da marca Sanduíches S.A.

iii) ANÁLISE

Analisando e comparando as respostas do franqueador com os franqueados da marca Sanduíches S.A., foram encontradas algumas divergências e uma falta de informações por ambas as partes.

Enquanto o franqueador parece ser mais evasivo nas respostas não detalhando como considera que existam tais custos, os franqueados detalham um pouco mais como eles observam que os custos lhe causam problemas. Um dos franqueados ao comentar sobre as promoções e como estas não são pensadas loja a loja, deixa oportuno para observarmos que como nem sempre a padronização é um aspecto positivo.

Ao designar um agente para monitorar os franqueados, o franqueador delega este controle a outra pessoa alinhada com a franqueadora, o que não parece ter diferença em

custos de agência, pois a maioria das relações são feitas via sistema interno da Sanduíches S.A.

Por fim, o franqueador e um dos franqueados concordam que existam custos exclusivamente gerados pela relação entre estes, o que podemos corroborar ao observar os relatos de cada parte do negócio.

F. PERCEPÇÕES GERAIS

Por fim, esta seção buscou saber sobre a harmonia das relações, assim como abriu um espaço para que os entrevistados relatassem quais suas sugestões para a melhora das relações entre as partes.

CAFÉ S.A.

i) FRANQUEADOR

O franqueador da Café S.A. considera que a relação entre franqueador e franqueado é harmoniosa.

A conclusão do dono da marca é de que o franqueado precisa admirar a marca e o trabalho já construído pela franqueadora. Ambas as partes precisam estar alinhadas e cada uma deve entender qual seu papel e o papel da outra parte do negócio, pois sozinho ninguém faz nada. A ideia do franqueador é que o trabalho é essencial para que seu modelo dê certo. O franqueador tenta sempre expor as dificuldades que o franqueado deve enfrentar e o auxilia com os desafios e habilidades que devem surgir.

Por fim o franqueador cita que é necessário manter constante conversa e mente aberta com os franqueados, além de achar que é interessante o franqueador possuir uma ou mais operações da rede para ter uma percepção maior de como é o dia a dia do negócio, mantendo contato com clientes e com a equipe de operação.

ii) FRANQUEADOS

Todos os franqueados da Café S.A. consideram que existe harmonia na relação destes com o franqueador.

Como forma de melhorar a relação entre as partes, um franqueado citou que deveriam ser realizadas mais auditorias. Outro citou que deve se manter a confiança e o

respeito no negócio, pois este é formado por pessoas. Já o outro franqueado comentou que acredita na evolução da relação com o passar dos anos por causa da experiência que será obtida pelas partes, sugerindo que a franqueadora possa ter definições mais práticas para padronização dos processos, o que diminuiria as falhas humanas culminando no maior lucro para ambas as partes, visto que hoje o faturamento bruto só reflete o quanto o franqueador recebe.

iii) ANÁLISE

Podemos concluir que as percepções gerais dos franqueadores e do franqueado são de que a relação é harmoniosa.

Cada lado possui suas peculiaridades e anseios oriundos da relação entre as partes, mas podemos considerar que o relacionamento entre franqueador e franqueados é bom, visto que não há reclamações a respeito da relação em si, sendo que somente foram detectadas situações de problemas pontuais e vindas de apenas um franqueado.

Por se tratar de uma franquia relativamente nova, a Café S.A. está em constante evolução e isto se reflete quando observamos as sugestões de melhorias dos franqueados que buscam minimizar as falhas da operação e evoluir junto com a marca.

SANDUÍCHES S.A.

i) FRANQUEADOR

Segundo o franqueador da SanduÍCHES S.A., a relação entre ele e seus franqueados é vista como harmoniosa.

Como sugestão para a melhoria no relacionamento entre as partes, o franqueador comentou que a marca busca sempre desenvolver os seus franqueados para alinhar com os interesses da empresa, salientando que cada parte do negócio deve saber quais seus deveres e suas responsabilidades para manter a harmonia na relação.

ii) FRANQUEADOS

Ambos os franqueados entrevistados da marca SanduÍCHES S.A. responderam que consideram a relação entre eles e o franqueador harmoniosa.

A palavra transparência foi a principal citada pelos dois franqueados questionados, sendo que um destes *linkou* a palavra com a cadeia de suprimentos, e outro apenas citou de uma maneira geral. Também foi sugerido por um dos franqueados uma melhora na condução/treinamento de pessoal.

iii) ANÁLISE

Ao comparar as respostas das duas partes do negócio sobre suas percepções gerais de como é a relação entre eles, obteve-se a mesma resposta de que existe harmonia no dia a dia do relacionamento franqueador-franqueado, levando-nos à ideia de que podemos considerar boa a relação, visto que em vários tópicos desta pesquisa se constatou alinhamento de conhecimento do que são deveres e responsabilidades de cada parte.

Concluiu-se, portanto, que, como toda relação, existem melhorias a serem feitas por ambas as partes, mas o conhecimento de padrões e metodologias mantém a relação sólida e satisfatória, pois caso contrário, os franqueados não manteriam por tanto tempo sua parceria para com a franqueadora.

O Quadro 1 busca sintetizar as relações internas estudadas em cada franquia de acordo com o quanto se concluiu que os franqueadores e os franqueados estão alinhados nos diferentes tópicos analisados anteriormente. A classificação será dada em:

- Ruim - Quando a relação não está alinhada;
- Média - Quando a relação é satisfatória e necessita aprimoramento;
- Bom - Quando a relação é mais que satisfatória e apenas alguns pontos precisam de melhora;
- Muito bom - Quando obtemos uma relação muito satisfatória para ambas as partes.

Quadro 1 – Análise Interna

TÓPICOS PESQUISADOS	CONTEÚDOS DOS TÓPICOS	ALINHAMENTO NAS RELAÇÕES FRANQUEADOR-FRANQUEADO	
		CAFÉ S.A.	SANDUÍCHES S.A.
Perfil dos Entrevistados	Grau de formação	Muito bom	Muito bom
	Nível de experiência	Muito bom	Muito bom
Divisão dos Riscos	Medidas para redução dos riscos	Médio	Bom
	Divisão dos riscos entre as partes	Ruim	Ruim
	Riscos da outra parte	Ruim	Ruim
Troca de Informações	Canais utilizados	Muito Bom	Muito Bom
	Confiança na comunicação	Muito Bom	Muito Bom
	Ruídos da troca de informações	Bom	Médio
	Aperfeiçoamento da comunicação	Bom	Bom
Interesses nas Relações	Interesses do franqueador X Interesses supostos pelos franqueados	Muito Bom	Muito Bom
	Interesses franqueados X Interesses supostos pelo franqueador	Muito Bom	Muito Bom
	Mistura de interesse pessoais e profissionais	Ruim	Ruim
	Dia-a-dia da relação	Muito Bom	Bom
	Conflito de interesses	Médio	Ruim
Custos de Agência	Sistema de monitoramento	Bom	Bom
	Benefícios adicionais	Muito Bom	Muito Bom
	Custos da divergência de interesses	Médio	Bom
	Harmonia na relação	Muito Bom	Muito Bom

Fonte: dados da pesquisa.

6.2 ANÁLISE EXTERNA

Nesta seção serão cruzados os dados de franqueadores e franqueados de uma empresa com a outra para obtermos uma comparação dos perfis dos entrevistados (bloco A), assim como analisaremos semelhanças e divergências nas respostas obtidas nos blocos de questões B (Divisão dos Riscos), C (Troca de Informações), D (Interesses nas Relações), E (Custos de Agência) e F (Percepções Gerais).

Na sequência os resultados serão resumidos e expostos no Quadro 2.

A. ANÁLISE DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ao compararmos os perfis dos franqueadores das empresas Café S.A. e Sanduíches S.A., encontramos perfis totalmente diferentes, que são espelhados no quanto

cada marca está consolidada no mercado. No primeiro caso, da marca Café S.A., temos um perfil jovem para uma marca jovem que está em processo de expansão inicialmente para estados mais próximos de sua origem (RS); já na marca Sanduíches S.A., temos um perfil experiente para uma marca grande espalhada por todo o país e pelo mundo.

Apesar de em ambos os casos os franqueadores terem alto grau de instrução, a experiência de mais de dez anos no mercado de franquias pesa a favor do representante da Sanduíches S.A., enquanto o franqueador da Café S.A. tem por volta de cinco anos neste ramo.

Quando observamos o perfil dos franqueados das duas marcas estudadas, temos um espelho do que se constatou com os franqueadores: os três franqueados da empresa Café S.A. possuem pouco tempo de atuação no setor e escolaridades em diferentes níveis; já os dois franqueados da Sanduíches S.A. têm larga experiência no ramo e no mínimo ensino superior completo, o que nos remete a um perfil com mais bagagem de mercado e mais especializado quando comparado com os franqueados da Café S.A..

B. ANÁLISE DA DIVISÃO DOS RISCOS

Na comparação da divisão dos riscos entre os franqueadores das marcas estudadas, podemos ver ideias semelhantes nas respostas. Apesar de o franqueador da Café S.A. especificar mais que o da Sanduíches S.A. o que ele considera como seus riscos e da outra parte do negócio, os dois estão em sintonia em suas respostas. Segundo os franqueadores é necessária uma análise prévia do perfil dos candidatos a franqueados para observar se estes preenchem os pré-requisitos definidos por cada franqueadora. Após a concessão também é possível encontrar semelhança nas respostas, pois ambos citam que suas preocupações são as comuns dos franqueadores de qualquer empresa, como a questão financeira e de resguardo de suas marcas. No espaço onde os franqueadores comentaram quais medidas eles utilizam para redução dos riscos, obtivemos respostas que demonstram o intuito de alinhamento de expectativas por parte do representante da Café S.A. e de auxílio aos franqueados por parte da Sanduíches S.A. Por fim, ambos entendem que cada uma das partes do negócio é muito bem informada de seus deveres e responsabilidades, e cabe a cada agente realizar suas atividades e encarar seus problemas.

Com os franqueados, podemos notar várias diferenças nas respostas sobre o levantamento dos riscos antes e após a aquisição de uma franquia, não sendo possível estabelecer um paralelo entre nenhuma resposta dos entrevistados da Café S.A. com os

da Sanduíches S.A.. Já quando perguntados sobre os métodos utilizados no dia a dia para reduzir os riscos levantados, ambos os franqueados comentaram que buscam informações sobre outras operações da mesma franquia que estes possuem, e que buscam treinar bem suas respectivas equipes de operação. Por fim, podemos observar que apesar da maioria dos franqueados acreditar que eles correm mais riscos que seus franqueadores, são levantadas questões diferentes que deveriam ser da outra parte do negócio em cada franquia. Sendo assim, podemos dizer que no tópico divisão dos riscos, os franqueadores da Café S.A. e da Sanduíches S.A. não possuem as mesmas visões de como observam o aspecto risco em seus negócios.

C. ANÁLISE DA TROCA DE INFORMAÇÕES

Foi constatado após as entrevistas que os franqueadores das duas empresas estudadas utilizam os mesmos canais de troca de informações. Contudo, o franqueador da empresa Café S.A. utiliza como principal meio para comunicação com seus franqueados o WhatsApp, diferentemente do franqueador da Sanduíches S.A., que utiliza o e-mail como canal principal para troca de informações. Analisando a idade e a experiência dos franqueadores, podemos creditar a escolha do WhatsApp por parte do representante da Café S.A. por ter um perfil mais jovem e prezar por uma comunicação mais prática, o que podemos observar como oposto do franqueador da Sanduíches S.A., que foca sua comunicação via e-mails, remetendo-nos a algo mais elaborado e com um maior grau de formalização. Ambos os franqueadores constataram que existem ruídos nas trocas de informações com seus franqueados pela mesma razão: a comunicação é realizada por seres humanos e, como em todas as trocas de mensagens, podem ocorrer erros que devem ser creditados à natureza da espécie humana. Por fim, as sugestões dos dois franqueadores se distinguem, pois o representante da Café S.A. busca encontrar a melhor forma de abordagem, o melhor canal e que seus franqueados acreditem no seu processo e em suas ferramentas, enquanto o franqueador da Sanduíches S.A. foca sua resposta na qualificação da mensagem trocada, pedindo mais clareza, objetivo e formalidade para resolver os problemas de ruídos existentes.

Com os franqueados, podemos observar que em ambos os casos são utilizados os mesmos meios de comunicação que seus franqueadores, sendo também são destacados o WhatsApp pelos franqueados da Café S.A. e o e-mail por parte dos entrevistados da Sanduíches S.A.. Um franqueado de cada empresa relatou a mesma informação acerca de

ruídos encontrados na comunicação: o excesso de canais atrapalha em certos procedimentos do dia a dia, o que deveria ser repensado pelas respectivas franqueadoras segundo estes. Além disso, também como uma sugestão de melhoria, os franqueadores de ambas as empresas parecem estar alinhados ao comentarem que poderia se prezar por maior clareza e mais objetividade nas trocas de informações.

D. ANÁLISE DOS INTERESSES NAS RELAÇÕES

Podemos observar que em ambas as entrevistas com os franqueadores, obtivemos a mesma resposta quando foi questionado sobre os interesses destes no negócio. O foco principal tanto do franqueador da Café S.A. quanto do franqueador da Sanduíches S.A. é a expansão das respectivas marcas, assim como que seus franqueados realizem as metodologias ensinadas para obtenção de sucesso, o que representa também lucro para ambas as partes. Também encontramos como similaridade nas respostas o fato de ambos os franqueadores acreditarem que seus franqueados estão atrás do *know-how* oferecido por suas franqueadoras. Outra semelhança nas respostas dos franqueadores se constatou quando observamos suas visões para eventuais misturas de interesses pessoais com profissionais. Ambos creditam tal erro à natureza humana, focando novamente em humanizar a situação ao invés de criar eventuais desalinhamentos. Não foi possível chegar a uma conclusão se o dia a dia dos franqueadores é ou não comparável pelo fato de o representante da Sanduíches S.A. delegar essa parte do negócio para seus agentes de desenvolvimento.

Quando colocamos as respostas dos franqueados das duas empresas estudadas lado a lado, podemos encontrar muitas semelhanças nos interesses profissionais. Ambos os franqueados relataram que no final o que mais importa para eles é o lucro máximo, assim como acreditam que este mesmo fator é o que seus respectivos franqueadores procuram. Outra resposta em comum entre os franqueados foi que nenhum deles encontrou ao longo de sua parceria com sua respectiva franqueadora algum tipo de interesse pessoal na relação entre as partes do negócio. A diferença entre as respostas dos franqueados foi constatada quando perguntados sobre o dia a dia da relação. Na Café S.A. foi relatada uma relação mais saudável, eficaz e bem alinhada com seu franqueador, diferentemente da Sanduíches S.A., em que o relacionamento é mais profissional e cortês. Podemos concluir que tal diferença no dia a dia das relações se assemelha com a questão da troca de informações em que, por ser um perfil de empresa e de agentes mais jovem,

acaba por dar mais informalidade à relação, o que pode ser considerado pelos franqueados como recebimento de maior atenção e importância.

E. ANÁLISE DOS CUSTOS DE AGÊNCIA

Quando observamos o que cada franqueador colocou como resposta para as perguntas relacionadas aos custos de agência, encontramos posturas diferentes. O franqueador do Café S.A. informa que não detectou conflitos de interesse e não acredita que existam custos oriundos das ações de seus franqueados, diferentemente da opinião do franqueador da Sanduíches S.A., que já detectou conflitos e crê que tais custos oriundos de divergências existem. Ambos os franqueadores procuram se prevenir de tais custos, seja com diálogo e monitoramento frequente do responsável pelo Café S.A., seja pelo agente de desenvolvimento designado pelo franqueador da Sanduíches S.A. para acompanhar a rotina das franquias. A questão em que mais se assemelham os franqueadores, ao serem questionados sobre custos de agência, é que ambos não concedem benefícios adicionais caso seus franqueados sigam à risca os interesses da franqueadora.

Quando olhamos para os franqueados, observamos um caso em cada empresa na qual estes se sentiram prejudicados por ações das suas respectivas franqueadoras, respondendo que estes casos são custos oriundos exclusivamente da divergência de interesses entre as partes. Seja pelo problema de abertura ou não do seu restaurante durante a pandemia pelo representante da Café S.A., seja pela falta de sensibilidade da Sanduíches S.A. ao não analisar que suas promoções podem acarretar em baixo lucro para seus franqueados, podemos observar que as questões levantadas pelos dois franqueados são pertinentes e se assemelham, pois ambas têm impacto direto no faturamento e conseqüentemente no lucro dos seus restaurantes. Quanto a sistemas de monitoramento com o intuito de promover o alinhamento entre as partes, podemos observar que temos auditorias e sistemas internos como metodologias em comum usadas pelos franqueadores para monitorar seus franqueados. Podemos verificar que cada empresa possui suas peculiaridades na questão dos custos de agência presentes, restando aos franqueadores a sensibilidade para detectar e minimizar tais custos individualmente com seus franqueados que se sentirem prejudicados.

F. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES GERAIS

Ao analisarmos as respostas do tópico percepções gerais de cada um dos franqueadores, podemos observar que esse é o tópico mais semelhante entre estes. Ambos consideram que suas respectivas relações com seus franqueados ocorrem de forma harmoniosa. Apesar do franqueador da Café S.A. discutir mais sobre sugestões de melhorias nas relações como a questão de o franqueador possuir uma operação para entender melhor seu negócio e ser mais mente aberta para escutar seus franqueados, podemos dizer que no geral ambos os franqueadores buscam desenvolver seus franqueados e alinhar seus interesses com estes para que a relação se mantenha harmônica.

No caso dos franqueados, podemos observar diferentes relatos de pontos a serem aprimorados nas relações. O único ponto em comum entre os entrevistados das duas empresas foi o de que, assim como seus franqueados, consideram a relação harmônica de uma maneira geral. Contudo, podemos observar que no caso da Café S.A., os pontos sugeridos a serem aprimorados na relação por parte dos franqueados vão mais no caminho do aprimoramento e padronização dos processos, visto que a marca é relativamente nova e com o tempo deverá se adquirir experiência nestes quesitos levantados. Já no caso da Sanduíches S.A., as melhorias vão ao encontro de duas questões: da transparência de diversos assuntos como, por exemplo, a cadeia de suprimentos, e da melhoria na condução e no treinamento de pessoal para trabalhar no negócio. Pode-se verificar, por fim, que as empresas Café S.A. e Sanduíches S.A. estão em estágios diferentes de maturidade, assim como seus franqueadores e franqueados. Apesar disso, não se pode dizer que uma marca é mais evoluída que a outra, visto que ambas apresentam bons resultados e, de uma maneira geral, estão em processo de constante aprimoramento para seguirem fortes no mercado de *franchising*.

O Quadro 2 busca comparar as relações externas de acordo com o que foi estudado em cada franquia, relatando o grau de similaridade entre os agentes nos diferentes tópicos analisados anteriormente. A classificação será dada em:

- Baixo - Quando não há ou há muita pouca semelhança entre os agentes;
- Médio - Quando há algumas semelhanças entre os agentes;
- Alto- Quando há muitas semelhanças entre os agentes.

Quadro 2 – Análise Externa

TÓPICOS PESQUISADOS	CONTEÚDOS DOS TÓPICOS	GRAU DE SEMELHANÇA NAS RELAÇÕES	
		FRANQUEADORES	FRANQUEADOS
Perfil dos Entrevistados	Grau de formação	Alto	Baixo
	Nível de experiência	Baixo	Baixo
Divisão dos Riscos	Riscos levantados antes da operação	Alto	Baixo
	Riscos levantados após a operação	Alto	Baixo
	Medidas para redução dos riscos	Baixo	Alto
	Divisão dos riscos entre as partes	Alto	Médio
	Riscos da outra parte	Alto	Alto
Troca de Informações	Canais utilizados	Alto	Alto
	Confiança na comunicação	Alto	Alto
	Ruídos da troca de informações	Alto	Médio
	Aperfeiçoamento da comunicação	Baixo	Alto
Interesses nas Relações	Interesses no negócio	Alto	Alto
	Supostos interesses da outra parte do negócio	Alto	Alto
	Mistura de interesses pessoais e profissionais	Alto	Alto
	Dia-a-dia da relação	*	Baixo
Custos de Agência	Conflito de interesses	Baixo	Médio
	Sistema de monitoramento	Médio	Alto
	Benefícios adicionais	Alto	Alto
	Custos da divergência de interesses	Alto	Alto
Percepções Gerais	Harmonia na relação	Alto	Alto

*Não foi possível fazer esta comparação devido à falta de dados.

Fonte: dados da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tratou de observar como são as relações entre franqueador e franqueado através dos agentes presentes no negócio das empresas Café S.A. e Sanduíches S.A.

Como resultados, o autor deste estudo chegou à conclusão que cada franquia estudada é o reflexo de seus respectivos franqueadores, pois o perfil e a mentalidade de cada franqueado estão fortemente moldados de acordo com o *know-how* que os franqueadores passaram para estes.

Foram encontradas divergências, representadas por casos de ruídos isolados e descontentamento com algumas situações, e convergências como o alinhamento de pensamento que foca no crescimento da marca para obtenção do lucro para ambas as partes.

Uma das principais relevâncias desta pesquisa se deve ao fato de existirem poucos estudos relacionados ao tema relações dentro das franquias.

Contudo, por se tratar de um estudo em escala reduzida, podemos somente tirar conclusões acerca das duas marcas estudadas, sendo necessário o estudo mais amplo para obtermos uma melhor percepção dos relacionamentos dentro das franquias.

Acredito que uma das mensagens principais que este estudo nos trouxe são relacionadas ao estudo das marcas, seus franqueadores e suas peculiaridades. Também podemos concluir que a busca por informações de pessoas que já possuem uma ou mais unidades das franquias que se deseja investir, é essencial para se obter subsídios com o intuito de reduzir eventuais riscos de aquisição e de manutenção inerentes à franquia escolhida.

Este trabalho serviu para meu crescimento pessoal tanto como estudante como para futuro empresário, e também poderá ser eventualmente consultado por outros interessados no tema, assim como por agentes que já atuam no setor de *franchising* e servirá como diagnóstico para os franqueadores das marcas estudadas, na qual foi acertado que este estudo será lhes enviado para fins de validação.

Ressalto as limitações que a pandemia de Covid-19 trouxe como motivo principal do trabalho não ter sido realizado como foi pensado, com a participação de quatro

franquias ao invés das duas empresas alcançadas, e com o setor em fase de recuperação, diferentemente de quando o projeto deste estudo foi elaborado, no ano de 2019.

Gostaria de agradecer aos representantes das empresas aqui denominadas Café S.A. e Sanduíches S.A. pela participação que foi de fundamental importância para a realização deste trabalho. Registro aqui também o meu profundo agradecimento à professora Denise Bandeira, que me motivou e apoiou desde a realização do projeto de pesquisa.

Por fim, acredito que esse trabalho poderia ser aprofundado caso pessoas que tenham interesse no setor de franquias o repliquem e aprimorem para aplicação em diferentes franquias, diferentes ramos, diferentes estados e diferentes épocas.

REFERÊNCIAS

- ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Franchising Brasileiro em 2019**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2020/03/desempenho-do-franchising-brasileiro-2019.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Franchising Brasileiro / 50 maiores Franquias no Brasil**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Desempenho-Franchising-2020-e-50-Maiores-Franquias.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- BRASIL. **Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm. Acesso em: 17 set. 2018.
- CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 178p.
- COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fastfood: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea** Curitiba, v. 4, n. 2, p. 109-131, 2000.
- COLTRO, A. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisa em Administração**, 2000.
- COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.
- EISENHARDT, K. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, n. 14, p. 57-74.
- FAMA, E. F.; Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, n. 88, v.2, p. 288-307, 1980.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, n. 26, p. 327-349, 1983.
- FRANCO, Alberto de Magalhães Filho. A Proto História dos Direitos Humanos Fundamentais. **Revista Direitos Fundamentais e Democracia**, vol. 7, Unibrazil: Curitiba, 2010, p. 188-208.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.
- GOMES, William B. A Entrevista Fenomenológica e o Estudo da Experiência Consciente. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 305-336, 1997. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-

65641997000200015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2019.

HERRIOTT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, v. 12, p. 14-19, 1983.

HOFFMANN Joceli; ALBERTON, Luiz. **Análise custo/benefício entre negócios independentes e o sistema de franquias**. IX Congresso Internacional de Custos. Florianópolis, 2005.

KOSNICK, Rita D.; KENNETH L. Bettenhausen. Agency theory and the motivational effect of management compensation: an experimental-contingency study. **Group & Organization Management**, p. 309-22, 1992 Disponível em: https://link.gale.com/apps/doc/A13358125/AONE?u=ufrgs_br&sid=AONE&xid=f57fc3b0. Acesso em 18 nov. 2019.

LAVIERI, C. A. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

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

MELO, P.L.R; ANDREASSI, T. 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.

MILMAN, Fabio. **Franchising: Lei n.8.955, de 15 de dezembro de 1994** - Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.

OLIVEIRA, Júlio Cesar de; SCARINCI, Rodrigo Drebes. Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, p. 131-144, set. 2018. ISSN 1982-6729. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/12149/7561>. Acesso em: 04 nov. 2019.

PASWAN, Audhesh K.; WITTMANN, C. Michael; YOUNG, Joyce A. Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations, **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 11, n. 1-2, p. 103-129, 2004.

PAYNE, G.; PETRENKO, O., Agency Theory in Business and Management Research. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, 2019. Disponível em: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-5> Acesso em 18 Nov. 2019.

ROSS, S.A. The economic theory of agency: the principals problems. **American Economic Review**, v. 62, n. 2, p. 1, 1973.

SEBRAE. **Como Funciona o Sistema de Franquias**. Sebrae Nacional, 2018.
Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 03 set. 2019.

SHANE, S. A.; Hoy, F. Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, n. 11, p. 325-327, 1996.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZWICKER, Marcela Torreti. **Análise Comparativa Entre a Lei de Franquia Vigente e o Projeto de Lei 3.234 de 2012**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

APÊNDICE A

Questionário aplicado:

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO NO SETOR DE RESTAURANTES

O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

O objetivo do questionário é identificar e mapear as relações presentes entre franqueadores e franqueados de alguns restaurantes localizados no Rio Grande do Sul. O instrumento de pesquisa está dividido em cinco blocos: A, B, C, D, E e F. O primeiro bloco (A) busca, a partir das questões 1 a 5, traçar o perfil dos entrevistados; o segundo bloco (B), questões 6 a 10, pretende observar como se dá a divisão do risco entre as partes; o terceiro bloco (C), questões 11 a 15, almeja descobrir como são feitas as trocas de informações pelos agentes; o quarto bloco (D), questões 16 a 19, procura descobrir os interesses presentes nas relações; o quinto bloco (E), questões 20 a 23, busca indicar os custos de agência presentes; e o último bloco (F), questões 24 e 25, visa obter percepções gerais sobre as relações.

Esta pesquisa compromete-se a divulgar seus resultados anonimamente e apenas de forma consolidada. Grato desde já pela sua colaboração!

BLOCO A: Perfil dos entrevistados

1. Gênero:

- Feminino Prefiro não dizer
 Masculino Outros

2. Idade:

- Entre 18 e 30 anos Entre 51 e 60 anos
 Entre 31 e 40 anos Acima de 60 anos
 Entre 41 e 50 anos

3. Grau de escolaridade:

- Ensino Médio Incompleto Ensino Superior Completo
 Ensino Médio Completo Pós Graduação/Especialização
 Ensino Superior Incompleto

4. Tempo de atuação no negócio:

- Menos de 1 ano. 5 ou mais anos e menos que 10 anos.
 1 ou mais anos e menos que 3 anos. Mais de 10 anos.
 3 ou mais anos e menos que 5 anos.

5. Parte no negócio:

- Franqueador
 Franqueado

BLOCO B: Risco entre as partes (franqueador)

6. Quais os riscos levantados antes do início de uma concessão de franquia?

7. Quais os riscos encontrados após uma concessão de franquia?

8. Quais as medidas utilizadas para redução de riscos ao conceder uma franquia?

9. Quem você considera que corre mais riscos na relação franqueador-franqueado?

- Franqueador
 Franqueado
 O risco é dividido igualmente entre as partes

10. Quais os riscos que você assume que deveriam ser da outra parte do negócio?

BLOCO B: Risco entre as partes (franqueado)

6. Quais os riscos levantados antes do início de uma aquisição de franquia?

7. Quais os riscos encontrados após uma aquisição de franquia?

8. Quais as medidas utilizadas para redução de riscos ao adquirir uma franquia?

9. Quem você considera que corre mais riscos na relação franqueador-franqueado?

- Franqueador
- Franqueado
- O risco é dividido igualmente entre as partes

10. Quais os riscos que você assume que deveriam ser da outra parte do negócio?

BLOCO C: Troca de informações

11. Quais são os canais de troca de informações entre franqueadora e franqueado presentes no negócio? (permite mais de uma resposta)

- Telefone
- Correspondência
- WhatsApp
- Sistema Interno
- E-mail
- Outros...

12. Quais destes canais você considera o mais eficaz?

Telefone Correspondência

WhatsApp Sistema Interno

E-mail Outros...

13. Você considera que as informações trocadas entre as partes são confiáveis? Por quê?

Sim Não

14. Você já percebeu problemas com ruídos na troca de informações que prejudicaram o negócio? Poderia exemplificar?

Sim Não

14.1 Em caso de resposta “Sim” na pergunta anterior, poderia descrever o por quê?

15. O que você sugere para aperfeiçoar a troca de informações entre as partes?

BLOCO D: Interesses nas relações

16. Você tem claro quais são seus interesses na relação franqueador-franqueado? Poderia descrevê-los em poucas palavras?

17. Na sua opinião, quais são os interesses da outra parte na relação franqueador-franqueado?

18. Você já detectou algum interesse de cunho pessoal na relação com a outra parte do negócio?

Sim Não

18.1 Em caso de resposta “Sim” na pergunta anterior, poderia descrever o por quê?

19. Poderia descrever, em poucas palavras, como é o dia a dia da relação franqueador-franqueado?

BLOCO E: Custos de agência

20. Você já detectou algum conflito de interesses em relação às ações tomadas por alguma das partes da relação?

Sim Não

20.1 Em caso de resposta “Sim” na pergunta anterior, poderia descrever como aconteceu?

21. Existe algum sistema de monitoramento com intuito de alinhar as ações tomadas pelas partes?

Sim Não

21.1 Em caso de resposta “Sim” na pergunta anterior, poderia descrever como funciona?

22. Existem benefícios dados aos franqueados que seguem à risca os interesses da franqueadora?

() Sim () Não

22.1 Em caso de resposta “Sim” na pergunta anterior, poderia descrever como funciona?

23. Você considera que existem custos oriundos exclusivamente da divergência de interesses entre franqueadora e franqueado?

() Sim () Não

BLOCO F: Percepções gerais

24. De modo geral, você considera harmoniosa a relação franqueador-franqueado?

() Sim () Não

24.1 Em caso de resposta “Sim” na pergunta anterior, poderia descrever o por quê?

25. Quais suas sugestões para melhorar o relacionamento entre franqueador e franqueado?
