

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

LUIZA PEREIRA TEBALDI

A ESCOLHA DE FRANQUIA COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMIDADE

PORTO ALEGRE

2021

LUIZA PEREIRA TEBALDI

FRANQUIA EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Trabalho de conclusão de curso de graduação a ser 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

Orientador: Prof. Dr. Lucas Casagrande

PORTO ALEGRE

2021

LUIZA PEREIRA TEBALDI

FRANQUIA EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Trabalho de conclusão de curso de graduação a ser 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

Prof. Dr. Lucas Casagrande
UFRGS

Profa. Dra. Rosana Córdova Guimarães
UFRGS

Porto Alegre, 17 de outubro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus por me guiar até aqui e me acompanhar pelo caminho.

Gostaria de agradecer a minha família, em especial meus pais, Elizete e Carlo, e meus irmãos, Matheus e Eduardo, por todo apoio de sempre e, principalmente, por sempre me incentivarem e acreditarem em mim. Por todas as vezes que precisaram me acalmar e lembrar que, no final, tudo daria certo!

Agradeço também a todos os meus professores, que compartilharam comigo seus conhecimentos para que eu pudesse chegar onde estou. Em especial, gostaria de agradecer meu professor orientador, Lucas, por ter aceitado conduzir meu trabalho e por toda paciência para me auxiliar no que se fez necessário.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus amigos e a todos aqueles que, de uma forma ou outra, deixaram suas marcas durante a minha passagem pela universidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento Franqueador-Franqueado	31
Figura 2 – Perspectivas de franqueadores e franqueados no longo e curto prazo	33
Figura 5.1 – Vantagens e Desvantagens para o Franqueado	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Taxas cobradas no sistema de franquias	15
Quadro 2 - Classificação de franquias quanto ao seguimento (atuação)	19
Quadro 5.1.1 – Dados Entrevistados	48
Quadro 5.2 – Categorias para análise	54
Quadro 5.3 – Motivações para optar por modalidade de franquia	58
Quadro 5.4 – Motivações pela escolha da respectiva franquia	59
Quadro 5.5 - Dificuldades após abrir a franquia	59
Quadro 5.6 – Benefícios e Desvantagens da franquia	60
Quadro 5.7 – Rentabilidade	61

RESUMO

Nos dias de hoje, cada vez mais encontramos empresas que trabalham no mercado de franquias. Esse mercado é caracterizado pela utilização de uma marca e modelo de trabalho já existentes em um ponto comercial distinto. Foi escolhido um método de pesquisa qualitativa semi-estruturada. O presente trabalho tem como objetivo geral compreender o que leva os empreendedores do ramo da moda a abrirem suas empresas no modelo franquias ao invés de empresas próprias. Por se tratar de uma metodologia de pesquisa subjetiva e de caráter exploratório, o método de pesquisa utilizado para a coleta de dados tem como objetivo entender os principais motivos que levam empresários a iniciarem suas carreiras no mercado de franquias, ao invés de atuarem no mercado não-franqueado. O atual mundo dos negócios está se tornando cada vez mais moderno e competitivo, pois oferece soluções diferenciadas que constituem inúmeras possibilidades de ampliação desses negócios. O setor da franquia é um dos mais populares e tem crescido significativamente pela sua garantia e praticidade, este sector tem sido eficaz e prudente desde o seu início com possibilidades reais de sucesso porque, entre outras coisas, oferece a concretização da estabilidade da marca e direitos de franquia de segurança.

Palavras-chave: Franquia. Franqueados. Franqueadores. Legitimidade.

ABSTRACT

Nowadays, we find more and more companies that work in the franchising market. This market is characterized by the use of an existing brand and work model in a different commercial point. A semi-structured qualitative research method was chosen. The present work has as general objective to understand what makes entrepreneurs in the fashion industry to open their companies in the franchising model instead of their own companies. As it is a subjective and exploratory research methodology, the research method used for data collection aims to understand the main reasons that lead entrepreneurs to start their careers in the franchise market, instead of working in the non-profit market. -franchisee. The current business world is becoming more and more modern and competitive, as it offers differentiated solutions that constitute business possibilities. The franchising sector is one of the most popular and has grown significantly for its guarantee and practicality, this sector has been effective and prudent since its inception with real possibilities of success because, among other things, it offers the realization of brand stability and rights of security franchise.

Keywords: Franchise. Franchisees. Franchisors. Legitimacy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3 REVISÃO DE LITERATURA	14
3.1 FRANQUIA: DEFINIÇÃO E CONCEITOS	14
3.1.1 Histórico e tipologias de franquias	17
3.2 EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS	20
3.3 LEI DE FRANQUIAS.....	22
3.4 PRINCIPAIS TEORIAS	23
3.5 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR FRANQUEADO.....	28
3.5.1 Franquias, alianças cooperativas e redes organizacionais	29
3.6 RELACIONAMENTO FRANQUEADOR/FRANQUEADO	32
3.6.1 Conflito Franqueador/Franqueado	35
3.7 OPORTUNISMO EM FRANQUIAS: FREE RIDING	38
3.8 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR E PARA O FRANQUEADO.....	39
3.8.1 Vantagens ao franqueador	39
3.8.2 Desvantagens do franqueador	40
3.8.3 Vantagens do franqueado	41
3.8.4 Desvantagens do franqueado	41
3.9 LEGITIMIDADE DAS PARTES CONTRATANTES	42
4 METODOLOGIA	45
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
5.1 Entrevistas	49

5 CONCLUSÃO	69
--------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, cada vez mais encontramos empresas que trabalham no mercado de franquias. Esse mercado é caracterizado pela utilização de uma marca e modelo de trabalho já existentes em um ponto comercial distinto. Esse trabalho busca estudar as empresas que atuam no mercado de franquias no segmento da moda e entender a estratégia de crescimento por trás desse mercado, através de uma análise de comparação com empresas tradicionais.

Esse sistema se desenvolve através da rápida expansão de redes de distribuição e serviços, em âmbito global, ancoradas na força das marcas e nos padrões de consumo pré-estabelecidos, passando a ser uma das alternativas mais procuradas como renovação na estratégia de negócios (ORTIGOZA, 1996, p.55).

Diante do cenário atual brasileiro, foi possível identificar, através de pesquisas realizadas no site da ABF (Associação Brasileira de Franchising) indicadores que ressaltam a diferença quando falamos em taxa de mortalidade nos primeiros dois anos entre empresas tradicionais e franquias. As empresas brasileiras apresentam uma taxa de 23% de mortalidade nos dois primeiros anos, enquanto isso, o indicador das franquias é de 3%.

De acordo com informações do site da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o mercado de franquias sofreu impactos devido à pandemia, apresentando um saldo (lojas abertas – lojas fechadas) de 0,9% no final do terceiro trimestre de 2020, ficando 2% abaixo dos dados referentes ao terceiro trimestre de 2019. Ainda assim, esse segmento de negócio apresentou um crescimento no número de lojas de rua, enquanto, ao mesmo tempo, apresentou uma queda no número de lojas localizadas em shoppings.

Tendo em vista que os dados acima tratam de um cenário de pandemia mundial, em que a maior parte das empresas/negócios sofreram com os impactos, o presente trabalho busca encontrar os motivos que levam um empresário ao sucesso frente a esse mercado. O início de uma carreira empreendedora para empresários inexperientes é tido como ponto favorável por alguns autores, visto que utilizam um modelo de negócio já existente, na maioria dos casos, de sucesso. Em contrapartida, alguns autores também citam problemas relacionados às taxas de uso da marca e falta de apoio por parte dos franqueadores. Esses pontos citados são apenas alguns

dos aspectos relacionados com o mercado de franquias que serão discutidos no decorrer deste trabalho.

Um setor que tem recebido atenção por parte de investidores, de empresários, da imprensa, e da sociedade em geral é o de franquias. O crescimento desse setor, que vem sendo observado tanto no Brasil como em diversos países, parece ser sedutor por tratar-se de uma escolha que substitui o emprego ou por ser uma opção para a realização do sonho de ser empreendedor. Ao mesmo tempo, vai ao encontro do anseio das empresas pela possibilidade de rápida expansão de suas marcas e, conseqüentemente, proporcionando ganhos de escala, com custos e riscos aparentemente mais baixos. Conforme dados relativos ao período de 2001 a 2009, o setor dobrou de faturamento e igualmente em número de marcas que aderiram ao sistema (MELO, 2014, p.4).

Como já se viu, o setor de franquias vem crescendo gradativamente e tomando lugar na economia. De acordo com um artigo publicado na revista REMark: “No caso das franquias, as principais vantagens competitivas são a qualidade de seus produtos, devido à padronização e o controle da qualidade, destaca-se ainda o eficiente sistema de distribuição e logística; e a reputação e imagem de marcas confiáveis” (LIMA; LUNA; DE SOUSA, 2012, p.1).

Tendo em vista as análises envolvendo franquias citadas acima, o presente trabalho busca encontrar uma resposta para o seguinte problema: O que leva os empreendedores do ramo da moda a decidirem entre franquias ou empresas tradicionais?

O presente trabalho busca obter conhecimentos voltados à estrutura de sistema de franquias no segmento da moda e, com isso, identificar a estratégia de crescimento existente por trás desse mercado, disseminando as informações de forma a auxiliar aqueles que buscam ingressar nesse mercado, apontando os pontos passíveis de crescimento no segmento estudado. Através de uma análise que busca diferenciar os benefícios encontrados no mercado de franquias e no mercado de empresas tradicionais, esse projeto será realizado de forma que o novo empreendedor possa se basear em dados e informações relevantes ao abrir seu negócio próprio. Esse trabalho tem como justificativa o grande crescimento do mercado de franquias, assim como o grande interesse apresentado pelos jovens na abertura de negócios próprios.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender o que leva os empreendedores do ramo da moda a abrirem suas empresas no modelo franquias ao invés de empresas próprias.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o mercado de franquias da moda.
- Analisar se a legitimidade é um fator preponderante do mercado de franquia da moda.
- Entender a motivação dos empreendedores ao iniciarem um negócio através do sistema de franquias.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 FRANQUIA: DEFINIÇÃO E CONCEITOS

Durante a ausência da lei, as práticas de franquia do Brasil foram indiretamente afetadas por diplomas nacionais gerais (como o Código Civil e Comercial) e regulamentações destinadas a proteger os consumidores (como códigos de proteção ao consumidor e de defesa nacional e registro de marcas). Em 15 de dezembro de 1994, o Brasil promulgou a Lei nº 8.955, denominada "Lei da Franquia", que inclui a definição de franquia, que é a palavra em português - Franquia Empresarial - para denominar esta prática:

Franquia comercial é um sistema pelo qual o franqueador concede ao franqueado o direito de uso de marcas ou patentes. Está relacionado ao direito exclusivo ou semi-exclusivo de distribuição de produtos ou serviços e, em última instância, concede o uso de tecnologia para implementação e desenvolvimento pelos franqueados através da gestão direta ou indireta da remuneração, ou manter uma empresa ou sistema operacional, mas não é uma relação de trabalho (MELO, 2014, p.4).

Segundo Schuwartz (2003), com base na definição da Comissão das Comunidades Européias, a definição oficial de ABF é:

O Franchising é um sistema de comercialização de produtos e / ou serviços e / ou tecnologias que se baseia na cooperação estreita e contínua entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes. Direitos e obrigações de utilizar a empresa de acordo com o seu conceito. Os direitos assim concedidos destinam-se a autorizar e forçar os franqueados a usar marcas de serviço, logotipos e emblemas ou tecnologia proprietária, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais que são continuamente fornecidos e suportados por considerações financeiras diretas ou indiretas. Prestar assistência técnica dentro do escopo e prazo do contrato de franquia por escrito assinado por ambas as partes para esse fim”.

Rubin (1978) foi um dos primeiros autores a estudar a franquia, definindo-a como uma forma de organização baseada em um contrato legal entre uma matriz (franqueadora) e uma empresa local (franqueadora). Venda de produtos ou serviços. E marcas desenvolvidas e pertencentes a franqueados. Os franqueadores geralmente

concedem aos franqueados o direito de usar seus direitos de propriedade intelectual em troca de pagamento com base nas vendas de um período específico e royalties anuais.

Cherto (2006) considera o sistema de franquia como uma medida adotada pela organização em duas situações: quando a empresa tem a imagem de uma franquia, visa lucrar com os royalties pagos ao franqueador, ou quando a empresa espera a expansão de seus A área de distribuição de produtos minimiza efetivamente o investimento e o risco das filiais. Mauro (2007) destacou que em todos os casos de franquia, a licença de uso da marca e a força da relação franqueador x franqueado são fundamentais e estão incluídas no contrato de franquia, principalmente no que diz respeito à experiência do franqueador e seu impacto no franqueado.

Um franqueador é uma pessoa física ou jurídica que possui uma marca de modelo de negócios previamente testada e aprovada. Os fatos comprovam que seu modelo de negócios é rentável para terceiros, por isso concede a pessoas físicas ou jurídicas (franqueados) direitos e restrições ao uso de suas marcas, know-how operacional e métodos de negócios. O franqueador garante a exclusividade do franqueado em uma área de negócio específica (PLÁ, 2001; CHERTO et al., 2006).

O número de empresas de franquia continuou a crescer na última década. Se considerarmos os últimos 5 anos, o número de franqueadores no Brasil aumentou 50%. A maior parte dessas empresas (71,4%) está localizada na região Sudeste, sendo São Paulo (53,3%) e Rio de Janeiro (11,4%) os estados com maior número de empresas franqueadas.

Mendelsohn (1994) apontou os sete elementos básicos para a criação e desenvolvimento de uma empresa franqueada: o conceito de negócio diferenciado, lucratividade de longo prazo e sustentável para clientes e franqueados; a existência de pelo menos uma unidade experimental; o desenvolvimento de conhecimento profissional e pacote de franquia de documentos legais e operacionais experientes; desenvolvimento de manuais operacionais e sistemas de treinamento; marketing de pacote de franquia; seleção de franqueados com uma imagem de empresa representativa local; desenvolvimento organizacional, incluindo a formação de um grupo de empresas que entendem a rede de franquia e expansão e profissionais em métodos de gestão.

Franqueado é a pessoa física ou jurídica que adere ao sistema de franquia, celebra um contrato por meio de um determinado montante de investimento e tem o

direito de operar de acordo com um determinado método de produção ou comercialização. Franqueador. Sua função é implantar, operar e administrar seu negócio local, produzir e comercializar produtos ou serviços de acordo com os padrões estabelecidos e conhecimentos disseminados pela franqueadora (PLÁ, 2001; CHERTO et al., 2006).

O franqueado deve possuir algumas características básicas para entrar no sistema de franquia. Segundo Plá (2001), o franqueado deve ter noção da legislação, do marketing, da gestão financeira e da manutenção do relacionamento da empresa franqueada. Eles também devem ter características como a capacidade de liderar e motivar a equipe, a vontade de ter sucesso e a capacidade de trabalhar. Mauro (2007) acredita que o sucesso dos franqueados na rede de franquias se deve ao cumprimento das regras estabelecidas pela empresa franqueada e ao desenvolvimento de seus negócios durante o período experimental.

Neste artigo, discutiremos os termos específicos do sistema de franquia. Incluem taxas de franquia, que podem variar entre certas redes de franquia, mas geralmente têm a mesma definição.

Normalmente, o franqueador recebe um valor fixo inicial (taxa de franquia) mais uma parte das vendas da unidade de franquia, geralmente na forma de várias taxas, como royalties, publicidade e taxas de publicidade. Além disso, os franqueados também podem contribuir com outros ativos como recursos financeiros, habilidades de gestão ou conhecimento sobre o mercado local (SILVA; AZEVEDO, 2012).

O sistema de franquia geralmente cobra cinco tipos de taxas: taxas de franquia, taxas de instalação, taxas de publicidade, royalties e taxas de renovação de franquia. Segundo Mauro (2007), os honorários e a remuneração dependem do tipo de franquia e da estratégia adotada pela franqueadora. Para um melhor resumo, a definição de custo e sua finalidade são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Taxas cobradas no sistema de franquias.

Taxa de franquia	Valor pago ao franqueador para aderir ao sistema de franquia. Em algumas franquias, esse valor inclui as taxas de instalação.
Taxa de instalação	Valor pago ao franqueador pela instalação inicial da franquia, treinamento do franqueado e produto inicial da operação da franquia. Também prepara e entrega manuais de franquia e estudos de viabilidade de pontos.
Taxa de publicidade e propaganda	As taxas de publicidade são taxas mensais pagas pelos franqueados para marketing institucional, desenvolvimento

	de marca e disseminação de produtos e serviços por meio da rede. O valor depende de cada rede de franquia, e geralmente é cerca de 2% a 5% das vendas totais ou um valor fixo mensal pré-determinado de acordo com o tamanho de cada unidade de franquia.
Taxa de Royalties	Royalties são as mensalidades pagas pelos franqueados para manter o suporte fornecido pelos franqueados. Tem como objetivo remunerar o uso continuado da marca, consulta e acompanhamento in loco. De modo geral, o valor dos royalties fica entre 3% e 10%.
Taxa de renovação de franquia	O valor pago pelo franqueado na renovação do contrato de franquia é geralmente de 5 a 10 anos. Esta é uma taxa que pode ser igual à taxa de adesão. É cobrado em algumas redes de franquia.

Fonte: (SILVA; AZEVEDO, 2012).

3.1.1 Histórico e tipologias de franquias

A Literary acredita que a Singer Co. é a primeira empresa a adotar um modelo de franquia. A rede criará Lojas Singer, cuja estratégia é reunir diversos lojistas independentes e oferecer-lhes uma série de garantias, como a utilização da marca 31 SINGER e a comercialização de produtos da marca (BARROSO, 1997).

Esse modelo é a base para outras empresas aplicarem a mesma estratégia de expansão dos negócios, por exemplo, a General Motors expandiu sua rede de distribuição em 1898 e a Coca-Cola concedeu sua franquia de engarrafamento de refrigerantes em 1899 (REDECKER, 2002).

No Brasil, a pioneira da franquia comercial foi a loja Calçados Stella em 1910. Segundo Redecker (2002), a loja adotou uma série de práticas que hoje constituem o método responsável pelas atividades de franquia para expandir suas vendas, e destaca algumas práticas como utilizar representantes com recursos próprios para investir no negócio e padronizar o ponto de venda com a logomarca “Calçados Stella” fornecida pelo representante, representando assim padronização visual.

A dificuldade de estabelecer a ordem cronológica da rede de franquias não deve se limitar às falhas históricas dos historiadores. Deve-se considerar a dificuldade de classificar quais modelos de franquia (como os mencionados acima) são realmente adequados para os conceitos de franquia (LIMA; LUNA; DE SOUSA, 2012, p.1).

A franquia de primeira geração é caracterizada pela licença para comercialização de produtos sem a orientação do franqueador e pelo suporte

operacional da rede de franquias. Como os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diferentes pontos de venda, não há franquia obrigatória para beneficiar os franqueados. Portanto, o foco do franqueador está mais no desenvolvimento de produtos ou serviços do que na operação de negócios.

Nas franquias de segunda geração, a venda de produtos ou serviços para instituições que fazem parte da rede de franquias é exclusiva. Os franqueados ainda raramente prestam serviços para as redes de franquias, mas já existem problemas com a implantação e operação da tecnologia transferida para as unidades franqueadas, além da padronização do ponto mínimo de venda (PLÁ, 2001; CHERTO et al., 2006).

A franquia de terceira geração é caracterizada por uma relação mais próxima entre o franqueador e o franqueado. O sistema é totalmente padronizado e formatado e, como franqueador, além de desenvolver produtos ou serviços, também realiza a operação comercial e dá suporte aos sistemas de controle, supervisão, treinamento, layout e atendimento dos sites selecionados. Há garantia de exclusividade regional e transparência entre as duas partes, sendo característica a parceria entre as duas partes.

Na franquia de quarta geração, o destaque está na grande ajuda nas operações de negócios, tecnologia de rede e planos estratégicos de marketing. O nível de profissionalismo é alto. A rede conta com um comitê de franqueados. Eles participam da tomada de decisões da empresa, ajudam no fortalecimento da marca e na agilidade na resolução de problemas, e buscam constantemente o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos, que é pela sobrevivência da empresa (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Na quinta geração da franquia, o franqueador passa a ser coordenador e supervisor do processo, pois conta com a participação efetiva do franqueado. Comparada com a quarta geração, esta geração representa a evolução do sistema de franquia, agregando algumas funções adicionais, como garantir o retorno quando o franqueador fizer a compra de um ponto comercial (proprietário ou locatário, alugado ou sublocado para o franqueador). Os franqueados têm grande motivação para desenvolver novas ideias, soluções e contribuições para o negócio e divulgá-las para outros franqueados. No entanto, essa geração de franquias requer a informatização e integração de todas as unidades para implementar um sistema que determine os principais fatores de sucesso do negócio.

Cherto et al (2006) também propuseram classificar as operações de franquia de acordo com as formas de negócios e departamentos, e propuseram seis formas: franquia de produto, franquia de distribuição de produto, franquia de serviço e franquia industrial, franquia social e direitos de franquia pública.

A franquia de produtos inclui os franqueados que comercializam apenas produtos produzidos e distribuídos pelos próprios franqueados. Esses produtos podem ser fabricados por franqueados ou fornecedores licenciados.

A franquia de distribuição contempla a comercialização de mercadorias de terceiros, conta com sistema central de compras e centro de distribuição. Nesse tipo de franquia, são identificados o fabricante ou atacadista (franqueador) e seu distribuidor exclusivo (franqueador). Na franquia de serviços, a franqueadora proporciona a padronização de seus serviços por meio de sua tecnologia própria. De maneira geral, os franqueados recebem treinamento e prestam serviços de limpeza, manutenção, assistência técnica e vendas (BARROSO, 1997).

Franquia industrial refere-se à fabricação de produtos localmente. A franqueadora descentraliza a produção, detalha o processo produtivo e a tecnologia necessária, com o objetivo de expandir a região e reduzir o frete. A franquia social inclui a cópia e divulgação de projetos sociais utilizando as características dos bens ou serviços originais da empresa. Cada unidade tem gestão e operação próprias, sem restrição e padronização absoluta (REDECKER, 2002).

No sistema de franquia público, o franqueador é uma empresa listada, como uma agência dos correios. Segundo Azevedo (1999), suas vantagens e desvantagens são as mesmas do direito de franquia privada, que pode expandir e diversificar suas atividades comerciais e industriais sem os custos necessários para a abertura de novos canteiros de obras.

Quadro 2 - Classificação de franquias quanto ao seguimento (atuação).

Tipo de Franquia	Modelo de atuação (seguimento)	Exemplos
Franquia de produto	Venda de produtos fabricados pelo franqueador.	Direitos de franquia para roupas, cosméticos, alimentos e outros produtos.
Franquia de distribuição	Distribuir produtos fabricados por terceiros. Fabricantes ou atacadistas	Estação de distribuição de combustível

	(franqueadores) e seus distribuidores exclusivos (franqueadores).	
Franquia de serviços	Padronize seus serviços transferindo tecnologia proprietária	Prestadores de serviços, como escolas de inglês e agências de viagens.
Franquia industrial	Os produtos são produzidos no local.	Distribuidores como Coca-Cola, Pepsi.
Franquia social	Cópia de projetos sociais	Organizações não governamentais (ONGS)
Franquia pública	O franqueador é uma empresa pública	Correios

Fonte: (AZEVEDO, 1999).

3.2 EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS

Analisando a economia brasileira, é possível identificar uma crescente evolução do sistema de franchising no Brasil. De acordo com informações retiradas do artigo “Evolução do Sistema de Franquias no Brasil”, publicado na Revista Brasileira de Marketing:

Nos últimos anos, o cenário econômico brasileiro apresentou grandes transformações e oscilações, gerando recessão e crescimento em momentos distintos, mas um setor da economia brasileira, o de franquia, apontou significativo crescimento, demonstrando dinamismo com surgimento de novas redes nacionais e internacionais e a consolidação de marcas já tradicionais no ramo (SILVA; VICENTE; GALINA; 2013, p. 22).

Ainda analisando a crescente evolução do sistema de franquias no Brasil, Aveiro, Silva e Mota (2013, p. 22) afirmam que o país citado possui um dos maiores mercados de franquias, resultado da oportunidade encontrada por novos empreendedores para investimento de dinheiro, assim como o retorno do investimento no curto prazo, entre outros motivos.

Assim como diversas áreas da economia, o sistema de franquias recebeu uma lei para regulamentar os empreendimentos desse ramo, tal lei foi criada em 1994, no governo de Itamar Franco. Ainda antes disso, foi fundada a Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 1987. Segundo o livro “ABF 30 anos” (2017, p. 25): “Era junho de 1987 e o país entrava em mais uma ressaca econômica: após alguns meses de euforia do Plano Cruzado, a inflação saíria novamente de controle, chegando a 363%

naquele ano.” A ABF foi fundada com o intuito de estabelecer regras de conduta de empresas atuantes nesse setor da economia. Ainda, como conta Ricardo Young, um dos membros fundadores da ABF e primeiro presidente, desde o início a entidade já contava com um código de ética.

De acordo com informações retiradas do site da Central do Franqueado (2019), a criação da lei sobre franquias é consequência de um ambiente de insegurança jurídica, o que preocupava os investidores. A Lei de Franquias conta com 11 artigos e é caracterizada pela Central do Franqueado da seguinte maneira:

A Lei de Franquias institui as regras relativas ao contrato de adesão para instalação de novas unidades de operação a partir de uma rede de franchising. O instrumento legal estabelece todas as informações que o franqueador deve fornecer ao franqueado para que ele possa tomar uma decisão consciente e embasada no momento de investir no negócio.

Dentro da lei estabelecida para regular o sistema de franquias brasileiro, está descrita a obrigatoriedade, por parte de franqueador, de apresentação de um documento chamado Circular de Oferta de Franquia (COF) ao franqueado. Esse documento é essencial para quem está querendo ingressar nesse mercado, pois nele consta todas as informações a respeito dos aspectos jurídicos, econômicos e financeiros da empresa pela qual o empreendedor deseja entrar no mercado de franquias.

Alguns anos após a criação da lei de franquias, em 26 de março de 2020, entrou em vigor a Nova Lei de Franquias. Mas afinal, quais foram as principais mudanças apresentadas pela nova lei?

Informações retiradas do site do Portal do Franchising (2021) destacam algumas dessas principais alterações. A partir da data em que a nova lei entrou em vigor, a revisão dos instrumentos jurídicos e das informações iniciais que serão passadas ao franqueado e ao mercado passou a ser necessária. Além disso, houveram alterações relacionadas à exigência de informações, a sublocação de ponto comercial, obrigatoriedade de apresentação do COF em português e tradução juramentada – no caso de franquias internacionais -, ausência de relação de consumo entre franqueado e franqueador e, por último, sobre a possibilidade de empresas estatais ou sem fins lucrativos passarem a operar no mercado de franquias (RIBEIRO et. al; 2011, p.10).

Sobre o impacto da Nova Lei de Franquias, de 2020, as informações que constam no Site do Portal do Franchising (2021), afirmam que:

Referida inovação legislativa traz um impacto positivo para o setor, pois eleva a régua de qualidade e credibilidade repassada aos interessados em investir no segmento de franquias, fazendo com que haja maior rigor na punição de ofertas de investimento não condizentes com a expectativa de realidade ou mesmo nos casos de omissão de informações antes da decisão pelo investimento.

Um estudo comparativo sobre a criação de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas afirma que “O Brasil tem sido mercado alvo de grandes marcas internacionais, desde a década de 1990, através da instalação de lojas próprias, franqueadas ou ainda por meio do licenciamento de suas marcas para empresas brasileiras.” (SILVA; VICENTE; GALINA; 2013, p. 22).

3.3 LEI DE FRANQUIAS

A lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019, que possui o intuito de regulamentar o sistema de franquias brasileiro, traz a seguinte definição:

Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p.61).

Dentro da relação entre franqueados e franqueadores, existem diversos conceitos que permitem o entendimento desse segmento de mercado, os quais serão apresentados na sequência. Primeiramente se faz necessário diferenciar o que é franqueado e o que é franqueador: o primeiro caracteriza o empreendedor que recebe a cessão dos direitos de uso da marca, enquanto o segundo é aquele que detém os direitos e, então, os cede.

Para iniciar uma empresa franqueada, geralmente é realizado o pagamento de uma taxa, em favor do franqueador, tal taxa é denominada “taxa de franquia”. Além da taxa de franquia, existem mais duas principais que, costumeiramente, compõem o mercado analisado – taxa de royalties e taxa de marketing. Ribeiro et. al (2011) caracterizam essas taxas no livro “Gestão Estratégica de Franchising”. Segundo eles, a primeira representa um valor cobrado em períodos previamente estabelecidos, geralmente mensal, que tem como objetivo favorecer o franqueador por disponibilizar o acesso contínuo ao know-how da marca, assim como outros benefícios ao franqueado. Já a segunda mencionada, eles caracterizam por se tratar de um valor referente às campanhas de divulgação, também podendo aparecer como taxa de propaganda ou publicidade (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p. 61)

Como foi citado anteriormente, ao receber novo candidato a franqueado, o franqueador deve conceder o Circular de Oferta de Franquia (COF). Como especificado na lei que rege o sistema de franquias brasileiro, esse documento deve ser entregue ao franqueado com, pelo menos, 10 dias de antecedência da assinatura do contrato. O contrato de franquia é o “documento legal que deve fazer parte da Circular de Oferta de Franquia e que regerá toda a relação entre Franqueadora e Franqueados, determinando todos os aspectos legais e comerciais do negócio” (RIBEIRO et. al; 2011, p.10).

De acordo com um artigo publicado na Revista de Administração – RAUSP:

Além de marca exclusiva, a franchising de formato de negócio diferencia-se pela transferência de conhecimento sobre a operação do negócio, incluindo, por exemplo, um programa formal de treinamento, um manual operacional, com a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, e uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p.61).

Sendo assim, o modelo de franchising é caracterizado pela utilização da marca de posse do franqueador, por parte do franqueado, através de uma transferência de conhecimento entre as partes, na busca pela maximização dos lucros.

3.4 PRINCIPAIS TEORIAS

Analisando as principais informações disponíveis sobre o assunto em questão, foi possível identificar os principais focos de pesquisa atualmente. Dentre elas estão: relacionamento entre franqueado e franqueador, transferência de conhecimento através da estrutura do sistema de franquias, internacionalização de franquias, evolução do sistema e principais vantagens e desvantagens (JENSEN; MECKLING; 1976, p.308).

O relacionamento entre franqueador e franqueado pode apresentar divergências de opiniões. Segundo o artigo publicado pela Revista de Administração da Universidade de São Paulo (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p. 61) “Desde o início do contrato de franquia, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado é conduzido de forma a gerar uma real possibilidade de conflito, com base nas prováveis tensões nas definições dos preços e dos lucros.” Isso se dá pelo fato de existir uma estrutura de custos divergente entre eles. A divergência nesses casos é decorrente da origem dos custos, sendo os custos fixos e variáveis de responsabilidade do franqueado oriundos da operação do negócio e os custos de responsabilidade do franqueador decorrentes do administrativo da rede. “A busca de coordenação do sistema de franquia sugere que o franqueador deva buscar congruência entre suas metas e as do franqueado, de forma que direcionem seus esforços para a preservação e valorização da marca – ativo que ambos compartilham” (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p. 62).

Analisando a relação de franqueado e franqueador pode-se encontrar a teoria por trás do comportamento citado acima, a teoria da agência. Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência da seguinte maneira:

Nós definimos uma relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome, que envolve a delegação de alguma autoridade de tomada de decisão para o agente (GIGLIOTTI, 2010, p.22).

A teoria da agência pode ser relacionada com a relação entre franqueado e franqueador quando se encontram interesses divergentes entre eles. “Se ambas as partes de um relacionamento são maximizadoras de utilidade há boas razões para acreditar nem sempre o agente agirá no melhor interesse do principal” (JENSEN; MECKLING; 1976, p.308). “A firma é vista como um time cujos membros atuam em

seu próprio interesse, mas percebem que seus destinos dependem da sobrevivência do time em sua concorrência com outros times” (GIGLIOTTI, 2010, p.22).

Apesar de existirem opiniões diferentes quando se trata do relacionamento existente no sistema de franquias, é possível extrair uma troca de conhecimentos entre as partes que faz com que a rede possa apresentar uma trajetória de sucesso. “A transferência de conhecimento pode ocorrer explicitamente - quando há uma comunicação efetiva de melhores práticas, por exemplo – ou implicitamente, quando o receptor não é capaz de articular o conhecimento que adquiriu” (GIGLIOTTI, 2010, p.37).

Essa transferência de conhecimento desperta outra teoria que é tida como base para o sistema de franquias, a teoria da visão baseada em recursos (Resource-Based View – RBV).

“Essa Teoria dos Recursos pode ser estendida à formação de alianças estratégicas na medida em que os recursos fornecem as necessidades e as oportunidades para a formação de alianças. Firms em posição de vulnerabilidade estratégica tendem a agregar recursos adicionais através de alianças para manterem-se competitivas.” (GIGLIOTTI, 2010, p.19).

Essas considerações são de especial relevância para cadeias de franquias porque a vantagem competitiva, enquanto relacionada ao produto “franquia”, está baseada especialmente em ativos intangíveis.

Desse modo, o franqueador fornece ao franqueado a licença de uso de reconhecida marca, o conceito do negócio, o sistema de gestão e de operação, suporte e treinamento (inicial e contínuo), e, em troca, franqueados cooperam aportando dinamismo à rede, contribuindo para a atualização e difusão de novo conhecimento e competências, fazendo os pagamentos necessários para manter e aumentar o valor da cadeia de produção (GIGLIOTTI, 2010, p.21).

As franquias brasileiras, apesar de todo o crescimento no mercado nacional, também buscaram a internacionalização instalando unidades no exterior.

De acordo com a base de dados da ABF, em 2000 eram 15 redes atuando no exterior com um total de 342 unidades. Pouco mais de uma década depois, em 2012, já eram 88 o número de franqueadores no exterior com 690 unidades presentes em 49 países. Em outros termos, a evolução e a diversificação das franquias brasileiras presentes no exterior foram impressionantes, representando crescimento de 486%

em relação ao número de redes no intervalo de apenas 13 anos (GIGLIOTTI, 2010, p.37).

Um artigo publicado na Revista de Negócios afirma que para cada país é necessária uma estratégia no setor da moda. Segundo os autores:

O Brasil tem sido mercado alvo de grandes marcas internacionais, desde a década de 1990, através da instalação de lojas próprias, franqueadas ou ainda por meio do licenciamento de suas marcas para empresas brasileiras. Porém, ao desenvolverem produtos para mercados distintos, as empresas de moda internacionais adotam diferentes estratégias nesses diversos mercados em que atuam (COMBS et al., 2004).

As informações retiradas do artigo publicado na Revista Eletrônica de Ciência Administrativa afirmam que existe um consenso entre os autores estudados, indicando que as empresas do setor de franchising estão sendo motivadas a se consolidarem no mercado estrangeiro pela aprendizagem decorrente do conhecimento adquirida pela inserção em diferentes países, assim como ganhos em escala e melhor reputação da marca.

Analisando ainda o crescimento do setor, e tomando como base a inflação brasileira, pode-se afirmar que a franchising obteve um crescimento real entre 2004 e 2015, obtendo uma contração real apenas em 2015, onde a inflação ficou em 10,7%, e o faturamento do setor em 8,3%. Todavia, a partir de 2016 em diante, o setor voltou a crescer acima do crescimento da inflação, apesar da persistência da retração da economia do país

De acordo com os dados apresentados no artigo publicado na revista do CEPE, houve um crescimento significativo no mercado de franquias até 2017, quando apresentava 146 mil unidades. Segundo os autores, esse crescimento ocorreu em decorrência da popularização dos modelos de franquias, apresentando uma expansão no número de novas empresas no setor até 2015. Porém, a partir de 2016, foi observado uma queda expressiva na taxa de crescimento, em virtude da desaceleração econômica do país.

Ao iniciar um negócio novo, sempre surgem as dúvidas quanto a viabilidade do projeto. Sendo assim, o presente trabalho apresentará algumas vantagens e desvantagens de ingressar no mercado de franquias. Ele conta como vantagens ao franqueador o crescimento da marca sem o uso de capital próprio, a possibilidade de

manter um dono no negócio – evitando, em partes, o conflito de interesses (teoria da agência) -, ganhar escala junto aos fornecedores, manter controle da rede, aumento de barreiras para a concorrência, redução de riscos trabalhistas e adequação ao modelo tributário. Quanto as vantagens por parte do franqueado, o autor destaca: existência de uma marca já conhecida, assistência na gestão do negócio e acesso às economias de escala (PORTER, 1989).

Analisando as desvantagens encontradas ao ingressarem no mercado de franquias, por parte do franqueador: risco de seleção inadequada, redução do poder de decisão e custos com monitoramento. Por outro lado, cabe destacar as desvantagens encontradas por parte do franqueado, dentre elas estão a limitação do poder de decisão, ação indevida por parte de outro franqueado – trazendo prejuízos para a rede como um todo -, custos com as taxas iniciais e royalties e a dependência da viabilidade do modelo de negócio oferecido pelo franqueador.

Pensando nas vantagens ao iniciar um negócio, “no caso das franquias, as principais vantagens competitivas são a qualidade de seus produtos, devido à padronização e o controle da qualidade, destaca-se ainda o eficiente sistema de distribuição e logística; e a reputação e a imagem de marcas confiáveis” (MINTZBERG et al., 2000).

Analisando as principais teorias apresentadas em estudos sobre franquias, é possível encontrar a teoria da agência e teoria do RBV. Tendo as duas já especificadas anteriormente, busca-se, agora, uma nova alternativa de análise para o sistema de empreender estudado. Nesse momento, buscou-se entender o motivo pelo qual a teoria institucional apresenta uma questão central de legitimidade, não meramente técnica.

Há uma tendência a um isomorfismo institucional, em que diversas organizações acabam por se copiarem em suas estruturas organizacionais (por meio do isomorfismo mimético), se obrigarem em suas formas organizativas (por meio do isomorfismo coercitivo), ou ainda se normatizarem por meio de processos de profissionalização (por meio do isomorfismo normativo). Esse processo histórico acaba por tornar, no longo prazo, as organizações semelhantes, em sua estrutura organizacional, entre si, introjetando o termo tomado de empréstimo pelos autores de Weber da "gaiola de ferro". Nesse sentido, cabe salientar que o isomorfismo não tem função preponderante de eficácia técnica, mas sim de legitimidade social (BARBOSA et al., 2007).

A teoria institucional salienta como o contexto ambiental pode modelar as organizações, entretanto, não evidencia como as organizações, enquanto projetos humanos podem também influenciar o ambiente.” Ainda, os autores destacam:

Essa relação entre organização e ambiente tende, portanto, a refletir uma conformação defensiva ou de aproximação na qual a organização procura uma imagem de legitimidade. Dentro deste contexto, o uso destas estratégias parece demonstrar os indícios de um processo de gerenciamento de impressões, desenvolvido pelas organizações para serem reconhecidas como legítimas por seu ambiente (HITT et al., 2003).

O estabelecimento da imagem de uma empresa se relaciona com a necessidade de legitimar o ambiente organizacional em relação ao seu ambiente técnico-institucional. Analisando o sistema de franquias, é possível encontrar uma busca por legitimidade relacionada com o mercado em questão, no momento em que os empreendedores utilizam esse modelo de negócio por se tratar de marcas com nomes já estabelecidos no mercado, gerando maior legitimidade para a empresa (BARBOSA et al., 2007).

3.5 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR FRANQUEADO

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada neste artigo, a pesquisa que enfoca a relação entre o franqueador e o franqueado busca analisar a essência do problema, ou seja, "por que o empreendimento opta pelo sistema de franquia para expansão". Para tanto, os métodos mais comuns baseiam-se em três teorias: teoria da escassez de recursos, teoria da agência e teoria do sistema (GRANOVETTER, 1973).

A teoria citada confirma o preenchimento de lacunas encontradas no processo de crescimento da empresa, como a escassez de recursos financeiros e humanos, a dificuldade de monitoramento das filiais e o poder de barganha da empresa e de seus fornecedores (COMBS et al., 2004). No entanto, utilizaremos essa abordagem teórica para analisar se os resultados encontrados nesta pesquisa solidificam a razão da utilização do modelo de franquia para consolidar o processo de expansão da empresa.

No entanto, é necessário fornecer referências sobre redes organizacionais e alianças cooperativas que, embora não expliquem diretamente a dinâmica da relação franqueador-franqueador, podem servir de base para caracterizar as redes de franquias como modelos de negócios (WILLIAMSON, 1975).

3.5.1 Franquias, alianças cooperativas e redes organizacionais

Os fatores internos da empresa estão relacionados à dificuldade de gestão do próprio negócio e à escassez de recursos, bem como a fatores externos relacionados às contínuas mudanças e incertezas do ambiente que afetam o crescimento da organização (PORTER, 1989). A formação da rede pode formar uma estrutura para reduzir o impacto desses acidentes. Ou seja, a organização é estrategicamente manipulada para atingir seus objetivos (MINTZBERG et al., 2000).

A rede organizacional é baseada em uma estrutura que inclui atividades que agregam valor ao consumidor final, trazendo maior competitividade às empresas interligadas (BARBOSA et al., 2007). Essas alianças não apenas criam economias conjuntas de escopo entre duas ou mais empresas, mas também criam sinergias entre múltiplas funções ou múltiplos negócios entre parcerias (HITT et al., 2003).

Nessa perspectiva, uma rede pode ser definida como um arranjo organizacional formado por um grupo de participantes, os quais são claramente expressos - ou expressos por autoridade - com o objetivo de atingir metas complexas e inatingíveis de forma isolada (BARBOSA et al., 2007). A rede é caracterizada pela relação de interdependência estabelecida entre eles e as condições de autonomia da organização. É um espaço onde é gerada uma visão comum da realidade, diferentes tipos de recursos estão interligados e as ações são realizadas de forma cooperativa (GRANOVETTER, 1973).

Granovetter (1973) propôs o princípio de reflexão da teoria das redes sociais, em que "todos os tipos de transações econômicas estão cheios de conexões sociais". Portanto, a análise dos fenômenos econômicos e das transações comerciais precisa considerar suas raízes sociais. Granovetter (1973) analisou o "poder dos laços fracos" em seu livro clássico "O poder dos relacionamentos fracos", enfatizando que quanto mais forte é o relacionamento que conecta duas pessoas, mais semelhantes elas são.

Uma conexão forte significa uma rede coesa e interconectada (comunidade ou grupo), enquanto uma conexão fraca significa contato e relacionamento pontuais com

a superfície, que se estabelecem entre diferentes redes. O autor toma o conceito de "ponte" como uma linha na rede, provendo o único canal entre dois pontos, destacando assim sua importância como forma de conexão entre dois setores ou conjuntos originalmente desconectados, e combina isso A ponte está conectada aos fracos ligação.

Burt (1992) estendeu a consideração de Granovetter (1973) sobre laços fracos e tentou conceber um modelo de competição econômica baseado no conceito de estrutura das relações sociais e buracos estruturais. Para o autor, as relações sociais constituem um tipo especial de capital - denominado "capital social" - que, como o capital humano ou o capital financeiro, é a base da competitividade dos atores. Relacionamentos e conexões garantem informações, acesso aberto e criam oportunidades de diferenciação. Os buracos estruturais são lacunas ou lacunas formadas entre dois atores (indivíduos ou coletivos) localizados em grupos ou redes sociais distintas, não havendo conexão entre eles e apresentando recursos complementares.

A economia dos custos de transação idealizada por Coase (1937) e desenvolvida por Williamson (1975) também apareceu como um método central para explicar a formação de redes e alianças. Essa teoria é dedicada a pesquisar a melhor escolha adotada pela empresa - melhor produção, melhor compra no mercado ou desenvolvimento cooperativo. Essa escolha dependerá de fatores relacionados às características e condições da transação e, portanto, terá impacto nos custos de transação. Esses fatores são as características dos ativos envolvidos, a frequência das transações e os riscos envolvidos nas incertezas associadas ao ambiente de negócios.

Em certos contextos e condições em que os custos de transação associados à formação de alianças são considerados baixos, a empresa pode optar por formar alianças com um ou mais fornecedores. Desta forma, a empresa atua em seu próprio interesse racional e limitado, processa todas as informações e assume a complexidade dos riscos associados a possíveis mudanças no ambiente. Portanto, em alguns casos, eles têm que buscar alianças e parcerias externas (WILLIAMSON, 1975).

Seguindo o mesmo ponto de vista, Osborn e Hagedoorn (1997) definiram as alianças e as redes como mecanismos de redução dos custos de transação. Quando os custos de produção ou de internalização de transação ultrapassam a lucratividade,

essas transações de mercado serão afetadas por comportamentos oportunistas. Este método pressupõe o fato de que o comportamento individual é centrado principalmente no interesse próprio, que é um conceito comportamental que infere o nível das relações intraorganizacionais. Portanto, a cooperação não terá características de altruísmo, mas será pautada pela maximização dos benefícios pessoais.

Dessa forma, do ponto de vista da economia institucional, quando as condições exigem flexibilidade (tradicionalmente obtida por meio de transações diretamente no mercado) e controle (redução do oportunismo obtido pela internalização de transações), formam-se redes. Nessa perspectiva, o mercado é entendido como uma forma natural, e a organização é entendida como uma forma que surge para solucionar as falhas do mercado, criada exclusivamente para a eficiência. Em suma, a rede será uma forma intermediária ou uma combinação de um mercado típico e um mecanismo de coordenação hierárquica (WILLIAMSON, 1985).

Coerente com a ótica dos custos de transação, pode-se apontar o trabalho de Contractor e Lorange (1988), que acreditam que a rede é uma forma híbrida que atende aos seguintes propósitos: redução de risco; uso racional de recursos e expansão de escala; comunicação de tecnologia; aumentar as eleições ou prevenir a concorrência; superar obstáculos do governo; promover a expansão internacional de empresas emergentes; perceber as vantagens da integração quase vertical ao vincular as contribuições complementares de parceiros na cadeia de valor.

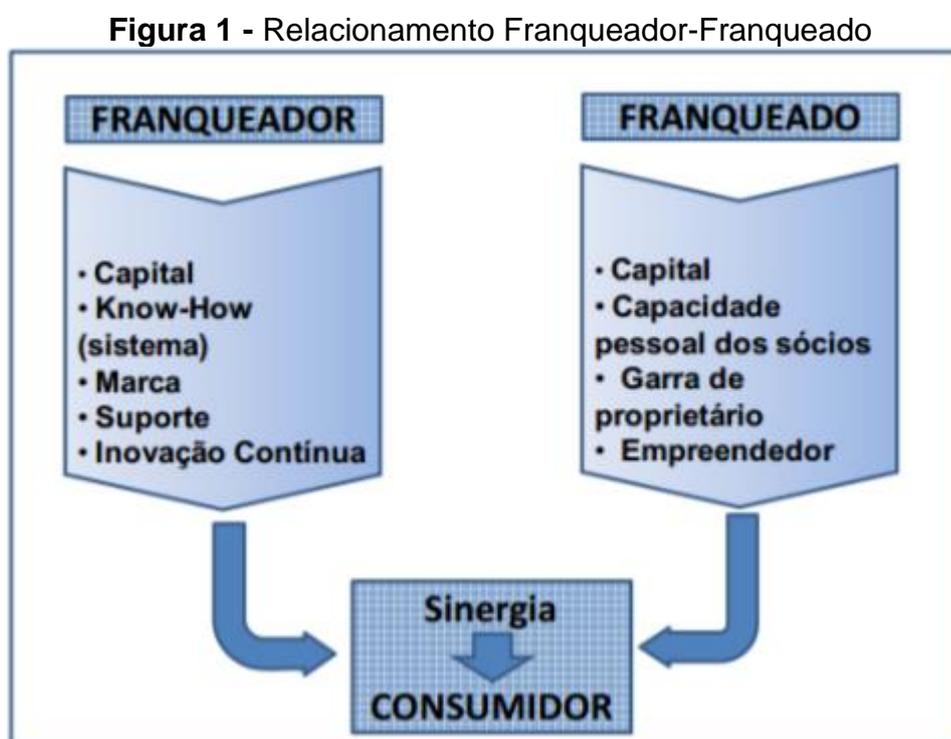
Segundo Silva e Azevedo (2012), a franquia no novo sistema de economia ilustra uma das várias formas organizacionais que têm sido agraciadas com o título de “híbrido” por se caracterizar por um arranjo firmado entre as partes, embora seja juridicamente diferente, conforme determinado na forma meramente mercantil, estão vinculados por contrato sob restrições bilaterais semelhantes às da empresa (estrutura hierárquica). No desenvolvimento das ações cooperativas, os ativos tangíveis e / ou intangíveis são compartilhados, geralmente Cessão não renovada, ou seja, uma específico para uma determinada transação.

Portanto, esse arranjo é misto, pois não exclui as principais características da forma polar (mercado e empresa); ele harmoniza o ajuste e a adaptabilidade das mudanças externas proporcionadas pelo mercado com o poder inerente da empresa e o controle sobre as partes contratantes (SILVA; AZEVEDO, 2012)

3.6 RELACIONAMENTO FRANQUEADOR/FRANQUEADO

A relação franqueada / franquia é definida pelo estabelecimento de um contrato de instalação e desenvolvimento do empreendimento. O franqueador fornecerá o know-how, suporte e marca firmada durante o processo de franquia. Por sua vez, o franqueado disponibiliza o capital financeiro necessário para a abertura de uma nova área comercial, bem como o capital humano, capacidade e determinação do sócio para se tornar um novo gestor de negócios (WILLIAMSON, 1985).

Cherto e Rizzo (1994) compararam a franquia a um casamento entre o franqueador e o franqueado, no qual deve haver um objetivo comum e ambas as partes devem fazer o possível para atingir seus objetivos. Em Mauro (2007), esse tipo de acordo contratual produzirá sinergia de rede, que será levada ao consumidor final do produto ou serviço prestado.



Fonte: (DINIZ, 2006).

Do ponto de vista da interpretação econômica, de acordo com Diniz (2006), a franquia é benéfica para ambas as partes, pois permite ao franqueado expandir seus negócios com um menor investimento. Os franqueados têm a oportunidade de se tornarem empreendedores, e o risco é muito menor do que aqueles que correm o risco de abrir seus próprios negócios, sem a ajuda de donos de grandes marcas experientes. Além disso, permite que os consumidores se beneficiem da qualidade uniforme dos produtos associados a marcas e métodos conhecidos que foram experimentados e testados.

Heinze (2005) apontou que a relação entre o franqueador e o franqueado tem uma base, ou seja, o contrato que eles celebram exige que o franqueador utilize recursos para verificar e monitorar o comportamento do franqueado para prevenir desvios de conduta. Além disso, segundo o autor, o franqueador não pode observar o comportamento do franqueado em relação às condições de compra e venda observadas, pois há um componente aleatório na equação de demanda. Contudo que o contrato possa ser reduzido, todas as informações sobre os esforços do agente são valiosas. O principal decide pagar os honorários do agente de monitoramento e controle e receber informações que afetam seus resultados.

Mendelsohn (1994) acredita que a comunicação entre franqueados e franqueadores deve ser realizada de forma clara e construtiva, de forma que ambas as partes considerem a solução do problema para o bem comum. Para tanto, o autor colocou os principais canais de comunicação, tais como: informações de contato pessoal por telefone e escrito, reuniões ou conferências de franquias, associações ou comitês consultivos de franquias.

As visões de longo prazo dos franqueados e franqueados devem ser consideradas da mesma forma: confiança, compromisso e normas de relações sociais. Porém, no curto prazo, os franqueados têm opiniões sobre o conteúdo e a assistência direta dos franqueados, enquanto os franqueados têm opiniões sobre a identidade e a forma dos franqueados. A figura a seguir reflete melhor essas visões normativas do autor citado:

Figura 2 – Perspectivas de franqueadores e franqueados no longo e curto prazo.



Fonte: (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Sherman (1993) acredita que, além de reuniões de franquia e conselho de administração ou comitês, o treinamento intensivo para os franqueados, supervisão regular por meio de relatórios e excelente suporte pré-operacional e gerencial também são importantes. Além disso, é preciso entender e se preparar para as diferenças regionais sem descaracterizar o negócio. O fator decisivo na redução dos custos de fiscalização e controle da franqueadora é a política de incentivos implementada pela franqueadora. Segundo o autor, é recomendável desenvolver incentivos para melhorar o desempenho e as vendas e estabelecer uma estrutura de recompensa para quem faz a maior parte do trabalho.

A literatura sobre franquia mostra que os franqueadores preferem usar esse modelo de negócio em áreas geograficamente distantes. Essa preferência é explicada em termos dos custos de agência envolvidos. Quanto mais distante a unidade de negócios, maior o custo do acompanhamento com os funcionários e maior a preferência pela franchising (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Os profissionais que desejam utilizar a franquia como opção de negócio estão dispostos a ganhar certo grau de controle em troca da redução dos riscos que o mercado atual apresenta. Não querem correr riscos em um mercado global operado por grandes empresas com experiência e capital (BERNARD, 2000). O franqueador está procurando, exceto um investidor que queira abrir seu próprio negócio e se tornar um empresário, uma pessoa que se adapte ao comando e controle, que queira ser

dirigida e orientada, possa finalmente obter retorno financeiro e pessoal (MAURO, 2007).

Alguns autores interpretam o controle e monitoramento da rede de franquias como significando que o franqueador é legal. Na expansão orgânica, os custos de agência para supervisionar os administradores locais aumentaram porque os acionistas não conseguem distinguir entre baixa demanda e ineficiências locais. Portanto, a alternativa para seguir os direitos de franquia é substituir gerentes profissionais descomprometidos e propriedades dispersas (MATTEWSON; WINTER, 1985).

O monitoramento do franqueador está intimamente relacionado à comunicação interna da rede. Com base na literatura básica que vem sendo escrita sobre o assunto, a rede pode tomar medidas preventivas para evitar ruídos nas informações. Lafontaine (1992) apontou que a marca da rede de franquias torna-se mais valiosa à medida que aumenta o número de pessoas que entram em contato com ela. Com o desenvolvimento da rede, devido às economias de escala, os custos de monitoramento das unidades são reduzidos. Dessa forma, grandes redes de lojas podem monitorar seus franqueados mais de perto, o que pode aumentar o duplo impacto de royalties e taxas de franquia.

O monitoramento também pode ser usado para apoiar um sistema de recompensa por bom comportamento. Azevedo e Silva (2001) acreditam que se a franquia for operada com altos incentivos, o franqueado economizará nos custos de supervisão. A taxa de franquia deve representar um mecanismo de incentivo utilizado no contrato de franquia.

3.6.1 Conflito Franqueador/Franqueado

Embora o franqueado inicialmente aceite sua autonomia limitada no negócio da rede de franquias e respeite os direitos de controle exercidos pelo franqueador, é provável que ocorram conflitos entre as duas partes no relacionamento entre as duas partes. Os franqueados gradualmente entendem as operações de rede e métodos estratégicos, bem como seus pontos fortes e fracos. Outro ponto que precisa ser enfatizado é que à medida que aumentam a persistência e o sucesso na rede, os franqueados ficam mais propensos a acreditar que seu desempenho se deve às suas próprias habilidades e esforços de negócios (RIBEIRO et. al; 2011, p.10).

Neste caminho de aprendizagem, franqueados ambiciosos e bem-sucedidos podem perder seu compromisso com o modelo operacional da organização de franquia porque estão cada vez mais confiantes em suas habilidades empreendedoras, à medida que a padronização da rede leva o nível de conformidade é reduzido. Essa confiança é reforçada pela tendência dos empreendedores de apresentar um grau significativo de viés de atribuição de autoatendimento. Como consequência parcial desses preconceitos, os franqueados tendem a reavaliar gradativamente o valor do franqueador relacionado às relações de franquia.

Consistente com esta afirmação, conforme aumenta a experiência de franquia, a avaliação da posição competitiva do sistema de franquia diminui. Como resultado, a contribuição e o papel percebidos do franqueador são marginalizados, e seu suporte baseado em conhecimento no relacionamento é corroído. Portanto, os franqueados muitas vezes começam a questionar a justeza do contrato e ficam insatisfeitos com o negócio (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p.61).

Quando essas visões fortalecem coletivamente todo o grupo de franqueados, o equilíbrio de poder muda do franqueador e começa a beneficiar o franqueado, levando a riscos de comprometimento e conformidade em todo o sistema. Conforme o relacionamento amadurece, os desafios enfrentados para equilibrar o desejo dos franqueados por autonomia de negócios e os esforços dos franqueados para garantir a conformidade com os padrões operacionais devem se intensificar, levando a mais conflitos.

Portanto, a confiança do franqueador no sistema de franquia pode ser questionada, o que pode ser explicado pela redução do custo de supervisão do gestor / franqueador. O risco para o franqueado é que o franqueador não divulgue a marca da forma acordada. Por outro lado, os franqueados se deparam com a possibilidade de que os franqueados possam investir pouco na região, o que leva à degradação da reputação da marca (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p. 61)

Como o valor de uma marca depende de sua capacidade de transmitir informações, a falta de padronização pode levar à desvalorização da marca. Esse aspecto é particularmente importante em termos de franquia, pois a marca e os modelos de negócios são elementos-chave da contratação, e a dispersão geográfica da produção dificulta a padronização do produto.

Uma marca representa um dos ativos específicos mais importantes do sistema de franquia, portanto, problemas relacionados ao seu uso podem causar danos a toda

a rede. Nesse sentido, é fundamental para o sucesso da rede de franquias, independentemente do segmento de mercado considerado, uma gestão downstream eficiente visa fortalecer a marca amenizando problemas relacionados à franquia (JENSEN; MECKLING; 1976, p.308).

Alguns autores descrevem a base da governança corporativa das redes de franquia como semelhante aos canais de marketing e seus conflitos. O sistema de franquia é um sistema social interorganizacional, semelhante aos canais de marketing, com dimensões comportamentais básicas, como conflito, poder, papéis e processos de comunicação.

A palavra conflito originou-se do latim *confligere*, que significa desacordo, choque. Na Internet, pode ser atribuído a conotações negativas, como disputas, desunião, atrito, hostilidade e até brigas, que têm forte impacto emocional em todos os participantes (GIGLIOTTI, 2010, p.22).

Inconsistência de papéis: quando o comportamento de um dos membros é diferente da decisão; escassez de recursos: quando há um desacordo sobre a alocação de recursos preciosos; diferença percebida: quando um dos eles explicam e objetivamente Quando a realidade é estimulada por ambientes diferentes; diferenças nas expectativas: quando os fatos se desviam dos resultados esperados estabelecidos por informações insuficientes ou fantasia; diferenças nas áreas de tomada de decisão: quando os direitos e obrigações não são claros e todos decidem fazer o que é mais adequado para eles; os objetivos são inconsistentes: embora os membros sejam interdependentes, os objetivos das partes são diferentes; dificuldades de comunicação: quando as duas partes não trocam dados e informações, pode levar a estratégias incorretas e sentimento de frustração mútua e desconfiança (GIGLIOTTI, 2010, p.37).

As causas mais comuns de conflito são a falta ou incapacidade de comunicação entre os agentes da rede e sua distância. O autor acredita que franqueados e franqueadores analisam incorretamente o mercado e podem escolher pontos de negócios inadequados. Em relação à expansão da rede de franquias por gestores franqueadores, é possível que, diante das adversidades do mercado, eles não consigam controlar o crescimento e falte inovação (COMBS et al., 2004).

Devido ao delicado equilíbrio entre o controle do franqueador e a autonomia do franqueado, o sucesso da franquia depende em grande medida da capacidade do franqueador de gerenciar conflitos causados pelo desequilíbrio entre as duas partes.

Em alguns casos, esses conflitos podem levar ao oportunismo, chamado de carona na literatura da franquia, que será explicado na próxima seção.

3.7 OPORTUNISMO EM FRANQUIAS: FREE RIDING

De acordo com a pesquisa de Williamson (1985), a racionalidade limitada, o ambiente complexo e a incerteza criam condições adequadas para que os agentes tomem medidas oportunistas. Oportunismo se refere à entrega de informações seletivas e distorcidas e à promessa de "autodúvida" sobre o comportamento futuro do próprio agente (neste último caso, o agente em questão faz uma promessa que sabe de antemão, mas não vai cumprir). Como a sinceridade dos agentes não pode ser distinguida de antemão, há problemas na execução e até na renovação do contrato.

Devido à falta de consistência entre opiniões e criatividade, os franqueados podem estar inclinados a tirar vantagem de comportamentos oportunistas. No longo prazo, os franqueadores se preocupam com a reputação e a lucratividade da marca, enquanto os franqueados costumam analisar quais ações de curto prazo podem ser mais benéficas, mesmo que afetem diretamente a reputação de toda a rede (BARTHÉLEMY, 2012).

No ambiente de franquia, o oportunismo de franquia muitas vezes se manifesta como carona. O operador de rede (franqueador) é responsável pelo desenvolvimento de um conjunto de produtos e serviços e pela promoção da marca. Se seus esforços forem suficientes para atrair um grande número de consumidores, os franqueados oportunistas podem aumentar a lucratividade no curto prazo, reduzindo os padrões de qualidade da marca, não investindo em publicidade e mídia, ou supervisionando insuficientemente os funcionários (MICHAEL, 2000).

Considerando que a insatisfação do consumidor será compartilhada com o franqueador dono da marca, sua integridade ficará ameaçada e outros franqueados perderão clientes de sua unidade, os franqueados oportunistas absorverão apenas parte da tarifa free-riding (BARTHÉLEMY, 2012).

A teoria da agência acredita que a empresa escolhe entre as formas organizacionais com base no peso do custo de rastrear operações geograficamente dispersas para resolver os problemas passivos e de carona que surgem quando o monitoramento é difícil. Quando os gerentes de empresas sem patrimônio reduzem

seus esforços porque sua receita não tem nada a ver com seus esforços, surgirão problemas de agência vertical. Quando os agentes não proprietários da empresa (como franqueados) obtiverem benefícios por meio do carona, haverá Problema de agência. A empresa ou seu outro ponto de venda (BRICKLEY; DARK, 1987).

Embora os contratos de franquia definam os franqueados como proprietários, reduzindo, assim, os problemas verticais de agência, a prevalência contínua de carona de marca em relacionamentos de franquia mostra que a franquia como estratégia de negócios não elimina o carona por si só. Portanto, pode-se abandonar a estratégia das empresas inicialmente participantes de reduzir o custo de monitoramento da relação empregador-gerente por meio de incentivos financeiros para a relação franqueador-franqueador.

2.8 VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O FRANQUEADOR E PARA O FRANQUEADO

3.8.1 Vantagens ao franqueador

Uma grande marca com reputação no mercado consumidor pode focar no crescimento com base em seus próprios recursos e interesses, e obter maiores lucros sem compartilhá-los com terceiros. A empresa optou por franquear suas unidades com o objetivo de buscar maior eficiência. Entre os motivos para a confirmação dessa ideia, podemos citar:

- a)** Crescimento / expansão sem utilização de capital próprio: Ao utilizar capital de terceiros, a empresa evita o custo inerente de empréstimos para expansão da rede.
- b)** Reter o proprietário no empreendimento: Ao franquear uma unidade, o conflito de interesses (custo do agente) entre o empregado e o empregador pode ser parcialmente evitado, pois o franqueado realizará as atividades do proprietário e do gerente. Além disso, como dono de uma unidade, ele tem uma motivação ímpar para buscar metas melhores que os funcionários. O franqueado, neste modelo de negócio, representa a imagem do proprietário-gerente, assumindo o risco residual das operações locais, e seus lucros advêm da receita das operações locais e do pagamento a outros fatores de produção.

c) Aumentar a escala com os fornecedores: Construir uma rede a partir de mais unidades exigirá mais fornecedores. Uma vez que o aumento em unidades proporciona parcelas maiores, tem maior poder de barganha em termos de preços, preferências, prazos, juros e muitas outras vantagens, resultando em economias de escala.

d) Manter o controle da rede: O custo associado ao controle de processos em uma empresa costuma ser alto e, em muitos casos, reduzirá a eficiência e a agilidade. O franqueado reduz a perda de tempo do franqueador por meio do controle diário das atividades. No entanto, o custo do controle padronizado aumentou.

e) Aumento das barreiras à competição: Redes expandidas têm mais vantagens do que processos competitivos. Os consumidores veem uma marca padronizada com mais unidades e maior credibilidade. Além disso, marcas existentes em diferentes regiões aproximam os consumidores desses locais, aumentando sua preferência pela empresa.

f) Reduzir os riscos trabalhistas: Ao transferir para as franqueadas os direitos de gestão dos funcionários das diversas unidades, a franquia se protege dos riscos relacionados às demandas trabalhistas.

g) Ajuste do modelo de tributação: Como a tributação se torna muito alta, expandir as redes de lojas pode ser uma opção cara. Pode não ser lucrativo para um único CNPJ receber contas de várias lojas. Na hora de escolher uma franquia, use o Simples (sistema tributário para micro e pequenas empresas). No Brasil, os impostos podem ficar tão altos que atrapalham a expansão por meio das lojas diretas (PORTER, 1989).

3.8.2 Desvantagens do franqueador

Por outro lado, no sistema de franquia, os franqueadores também apresentam algumas desvantagens. As principais desvantagens são:

a) Risco de seleção: A escolha de um franqueado inadequado prejudicará a credibilidade da rede. O franqueador deve estabelecer um processo de monitoramento para manter o correto modo de operação adotado por toda a rede.

- b) Diminuição do poder de decisão: Mesmo que as regras gerais de funcionamento da rede sejam especificadas pelo franqueador, certos poderes de decisão serão delegados aos franqueados, reduzindo assim o escopo da matriz.
- c) Custo de monitoramento: Embora o custo de agência seja reduzido com a expansão da franquia, ele nunca será zero. A empresa arcará com os custos de monitoramento e manutenção dos padrões da rede.

3.8.3 Vantagens do franqueado

Empresários ou investidores que desejam iniciar seu próprio negócio podem iniciar seu próprio negócio sem depender de terceiros. As razões para escolher uma estratégia de franquia são as seguintes:

a) Marca bem conhecida: Abrir uma organização é uma atividade de alto risco e leva tempo para que a empresa alcance a estabilidade. Abrir uma franquia pode reduzir os riscos inerentes à abertura de uma marca completamente desconhecida. Os consumidores escolhem produtos que já conhecem e as opções de franquia refletem essa preferência que os consumidores já adquiriram. Uma marca conhecida já conta com um departamento de publicidade e marketing para ajudar a promover o negócio, que naturalmente acabará por se tornar conhecido do público através da sua presença na cidade.

b) Auxiliar na gestão de negócios: pode levar algum tempo para estabelecer procedimentos adequados para as operações de negócios. Os franqueados fornecem aos franqueados o acúmulo acumulado ao longo dos anos por meio do aprendizado "aprender fazendo". Conhecer com antecedência os padrões adotados pela marca é uma vantagem, pois os franqueados podem avaliá-los em unidades conhecidas pela rede de franquias.

c) Obtenção de economias de escala: os franqueados têm a vantagem dos ganhos de escala obtidos com a formação de uma rede integrada. Mesmo que o franqueador cobra uma taxa, o franqueado ainda pode economizar dinheiro em comparação com concorrentes que não são franqueados.

3.8.4 Desvantagens do franqueado

Como principais desvantagens para o franqueado, pode-se apontar:

- a) A escolha do franqueado ficará sempre limitada ao arbítrio do franqueador. Esse fato decorre de uma padronização pré-existente, o que acaba por limitar suas ações, seja em ideias ou em projetos de mudança. Um país grande como o Brasil tem regiões muito diferentes e pode não ser possível ter ideias de novos produtos devido à matriz inconsistente.
- b) Há sempre o comportamento de franqueados vizinhos que não atende aos padrões da empresa, o que traz o risco de perda para toda a rede.
- c) O custo das taxas iniciais e royalties mensais pode ser elevado, reduzindo a margem de lucro do empresário. Além disso, o pagamento de royalties será feito regularmente durante todo o período do contrato.
- d) O franqueado dependerá da viabilidade do modelo de negócio fornecido pela franqueadora. Tendo em vista a existência de assimetria de informação, os dados reais são desconhecidos, e a assinatura de um contrato pode custar caro para o empresário.

3.9 LEGITIMIDADE DAS PARTES CONTRATANTES

Como você pode ver, a franchising é caracterizada por uma forma organizacional composta por diferentes partes: uma parte central, detentora do conhecimento da marca e da gestão do negócio (franqueador), e múltiplos agentes econômicos (franqueadores) (MINTZBERG et al., 2000).

A relação estabelecida entre o franqueado e o franqueador está sujeita ao contrato, e o franqueador se compromete a ceder o direito de uso e utilização de sua marca na produção e comercialização de produtos e serviços ao franqueado. No contrato, além de outros serviços, o franqueado também pode se beneficiar dos programas de treinamento e certificação fornecidos pela franqueadora (BARBOSA et al., 2007).

Nas palavras de Diniz (2011, p. 24),

Contrato é o acordo entre duas ou mais vontades de acordo com a ordem jurídica e visa estabelecer uma relação de interesse entre as partes, incluindo a aquisição, modificação ou extinção de relação jurídica com natureza patrimonial.

Em qualquer contrato firmado, é conveniente que ambas as partes o cumpram. O contrato de franquia confere ao franqueado todo o know-how para estabelecer e operar em regime de não exclusividade, bem como os seguintes direitos: forma de uso e administração, marketing, negócios e sistema operacional (HITT et al., 2003).

Desta forma, o franqueado gozará dos direitos estipulados no contrato, limitados aos direitos que lhe são conferidos, devendo pagar ao franqueador uma determinada quantia de honorários de franquia, que posteriormente lhe serão repassados para a ação.

Segundo Silva e Azevedo (2012, p. 43), os contratos costumam ser celebrados de forma muito pessoal e, em função do número de sócios, se comprometem a administrar a franquia que lhes é concedida. Durante o processo de negociação, o franqueado percebeu que o negócio da franquia envolve o cumprimento fiel das diretrizes e normas exigidas pelo franqueador, e o não cumprimento pode acarretar em sanções e rescisão do contrato.

Outro detalhe importante é que através do contrato o franqueado obtém o direito não exclusivo de uso, sendo vedada a solicitação de registro de marca sem autorização prévia, nem a instalação de qualquer tipo de serviço ou produto que não tenha relação com a parte contratante (CHERTO, 2006, p. 24).

Após a devida assinatura do contrato, o franqueador deve permitir que o franqueado obtenha treinamento, sempre visando à capacitação das operações comerciais. Além disso, deve prestar assessoria e supervisionar todo o processo de implantação e inauguração, bem como fiscalizar o funcionamento da franquia, assessoria e assistência (BARBOSA et al., 2007).

Outra obrigação do franqueador é apresentar ao franqueado a estrutura organizacional e os métodos de negócios do empreendimento, respeitando sempre as informações contidas no edital e manual fornecido pela franquia. Caso não seja seguido o procedimento estipulado pela Lei nº 8.955 / 94, o franqueador correrá o risco de ter que devolver todo o investimento do franqueado e todo o valor pago por ele (GRANOVETTER, 1973).

Veja-se o Art. 4 da Lei nº 8.955/94:

Artigo 4: O aviso de oferta de franquia deve ser entregue ao candidato a franqueado pelo menos 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-acordo de franquia ou o franqueador pagar qualquer tipo de taxa ao franqueador ou empresa, ou com este. preocupado.

Parágrafo único. Se as disposições do primeiro parágrafo deste artigo não forem atendidas, o franqueado pode solicitar a rescisão do contrato e solicitar o reembolso de todos os pagamentos que foram pagos ao franqueador ou a um terceiro designado por ele, como taxas de afiliação e royalties, por meio do depósito básico de poupança as variações na remuneração e danos são devidamente revisadas.

Finalmente, o contrato de franquia representa a relação legal entre o franqueador e o franqueado, e estipula coisas como: divisão geográfica, direitos e obrigações do franqueado, treinamento e certificação, serviços prestados pelo franqueador, marketing, taxas e itens como o valor pago pelo franqueador. Franqueados, ferramentas de gestão e controle de qualidade, cancelamento de contratos e outras obrigações.

4 METODOLOGIA

Foi escolhido um método de pesquisa qualitativa semi-estruturada. Por se tratar de uma metodologia de pesquisa subjetiva e de caráter exploratório, o método de pesquisa utilizado para a coleta de dados tem como objetivo entender os principais motivos que levam empresários a iniciarem suas carreiras no mercado de franquias, ao invés de atuarem no mercado não-franqueado. A pesquisa qualitativa, de acordo com Lakatos e Marconi, (2003) permite obter uma visão sistemática da problemática, gerando discussão pertinente sobre os resultados. Além disso, com o objetivo de estudo exploratório e descritivo, visa compreender o fenômeno em seu contexto natural, descrevendo o fenômeno e aproximando os conceitos dos fatos analisados, de forma a ampliar os conhecimentos sobre o tema proposto.

A pesquisa de natureza básica não tem a necessidade de ser aplicada, pois consiste em uma investigação conceitual, para compreensão sobre dado fato. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é a base de qualquer estudo, então, a metodologia adotada necessita do levantamento de bibliografias que permitam abranger e ampliar os conhecimentos existentes sobre o objeto de estudo. Dessa forma, o estudo compreende também o levantamento bibliográfico. Além disso, as fontes da pesquisa podem ser primárias ou secundárias, ou ambas. A pesquisa de fonte primária diz respeito ao contato para coleta de dados direto na fonte, pessoas, documentos, entre outros. Já a pesquisa de fonte secundária, por sua vez, consiste na investigação a partir de estudos já produzidos acerca do tema, tais como artigos, livros, monografias, dissertações, teses, entre outros. Portanto, o presente estudo é caracterizado também como pesquisa bibliográfica, de natureza básica, a partir de coleta de fonte primária e secundária. A abordagem é qualitativa, e o caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados se deu a partir de entrevistas com franqueados para compreender suas motivações ao aderir o modelo.

A pesquisa ocorreu de maneira em que os entrevistados tenham total liberdade de expor suas ideias a respeito do tema proposto, buscando entender de forma mais clara suas motivações e opiniões sobre o tema, não somente entregando respostas específicas para determinadas perguntas. Dessa forma, a pesquisa foi feita por meio de entrevistas visando análise qualitativa, que “fornece dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e o fenômeno, tendo como objetivo a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação

aos comportamentos das pessoas em contextos específicos” (SILVA et. al; 2006, p. 246-257).

De acordo com Quaresma (2005), uma entrevista semi-estruturada possibilita que o entrevistado comente sobre o tema proposto, através de perguntas abertas e fechadas. Mesmo seguindo um roteiro de perguntas previamente definidas, o contexto se assemelha à uma conversa informal. Para tal, foi elaborado um questionário (Apêndice A) que visou abrir questões para o entrevistado, possibilitando com que outras questões não previamente suspeitas sejam levantadas e, assim, outras questões possam ser feitas durante a entrevista, assemelhando-se a uma conversa.

Como o intuito deste trabalho foi alcançar respostas para questões de perspectiva identificadas em proprietários de empresas franqueadas, a pesquisa foi realizada, em sua maioria, com estes entrevistados. Ainda que o principal foco seja a motivação dos franqueados, buscou-se entrevistar, também, uma franqueadora, possibilitando uma visão mais ampla sobre o assunto e apresentando as posições de alguns franqueados, visando-se um total de 8 entrevistados.

Em um contexto de pandemia mundial, se fez necessário realizar as entrevistas à distância, por meio de videochamadas, garantindo que não haja contato entre os participantes. Sendo assim, foram realizadas em diferentes dias e horários, entre os meses de agosto e setembro de 2021, encaixando nas agendas dos entrevistados. Essas chamadas foram realizadas através da plataforma Mconf hospedadas no CPD da UFRGS e foram gravadas, para possível visualização posterior, assim como a análise dos dados. A plataforma foi escolhida por ser uma plataforma disponibilizada pela universidade, trazendo maior privacidade para o entrevistado e mantendo as gravações salvas pelo prazo de 6 meses.

Para que fosse possível realizar as gravações das entrevistas, foi solicitado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice B, por parte dos entrevistados, evitando gravações indevidas ou não comunicadas, o que caracterizaria infração de ética. Sendo assim, foi possível transcrever as respostas e as demais informações possivelmente interessantes para o alcance dos objetivos, visto que a pesquisa semi-estruturada possibilita uma exploração ampla do tema de estudo.

Posteriormente a realização das entrevistas e transcrição dos resultados, foi realizado a análise das informações coletadas, tendo como técnica a análise de conteúdo. Conforme Silva e Fossá, (2013) a análise de conteúdo ou de discurso visa

extrair do discurso a informação pertinente para o estudo. Para tanto, algumas etapas como organização e categorização para a análise dos dados é necessária:

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos. O caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros (SILVA; FOSSÁ, 2013).

De acordo com Silva e Fossá (2013), existem três etapas que devem ser seguidas para a análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Em outras palavras, a análise de conteúdo consiste na organização das informações coletadas, seleção das informações relevantes e sua categorização para a análise, que pode ser qualitativa, devido à complexidade dos discursos. Sendo assim, foi necessário, inicialmente, realizar uma análise geral do conteúdo das entrevistas, identificando os principais tópicos a serem estudados. Após esse primeiro passo, foi realizado a exploração do material, sendo identificadas as palavras-chave e recortado os textos das entrevistas, de modo a agrupá-los em subcategorias. Por último, foi necessário realizar a interpretação dos resultados, comparando as respostas alocadas nas subcategorias.

O roteiro de pesquisas elaborado visa compreender quais os motivos para o entrevistado ter optado por uma franquia, quais os critérios de escolha do ramo e da melhor franquia foram utilizados, quais as vantagens ou pontos positivos após ter aderido a franquia e quais pontos negativos ou desvantagens, as principais dificuldades em relação a franquia, principais problemas administrativos encontrados, vantagens proporcionadas pela marca da franquia, rentabilidade, e por fim se a franquia alcançou as expectativas do franqueado. Logo, as questões elaboradas para roteiro norteador das entrevistas foram as seguintes:

- 1 - Por qual motivo escolheu aderir a uma franquia?
- 2- Como conheceu a franquia?
- 3- Qual critério utilizado para a escolha da franquia?
- 4- Como se deu a escolha do ramo?

- 5 - Quais dificuldades encontradas?
- 6 - Pontos positivos de ser um franqueado?
- 7- Pontos negativos de ser um franqueado?
- 8- Qual sua avaliação atual sobre a sua opção de se tornar um franqueado?
- 9- Já havia trabalhado em alguma franquía anteriormente? Já havia tido outro tipo de empreendimento?
- 10 - A franquía apresentou algum problema administrativo ?
- 11 - Como você considera a sua relação com os franqueadores?
- 12 - A franquía possui a rentabilidade esperada?

A partir das respostas, foi realizada a organização das informações obtidas, e a sua categorização. Foram realizadas três entrevistas, de diferentes segmentos. As informações pertinentes foram organizadas e estão apresentadas no item 5. Resultados e Discussões.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da metodologia empregada qualitativa semi-estruturada, foram coletadas as informações mais relevantes para a pesquisa, e organizadas no quadro abaixo de acordo com as respostas de cada entrevistado, separadas em categorias para análise de conteúdo. As entrevistas tinham o intuito de explorar as informações acerca das características do empreendimento e sobretudo acerca dos benefícios e desvantagens da franquia.

5.1 ENTREVISTAS

Foram realizadas entrevistas com proprietários de lojas vinculadas a diferentes franquias relacionados no quadro a seguir:

Quadro 5.1.1 - Dados Entrevistados

Nome	Local	Ramo	Porte empresa
João	Porto Alegre	Óculos e acessórios	Médio
Carlos	Santo Antônio da Patrulha/Lajeado/Capão da Canoa	Calçados	Grande
Maria	Santo Antônio da Patrulha	Vestuário Infantil	Pequeno
Ana	Santo Antônio da Patrulha	Óculos	Pequeno
Julia	Rio de Janeiro	Sapatos	Pequeno
Felipe	Rio de Janeiro	Sapatos	Pequeno
Antônio	Gravataí	Sapatos	Grande
Diego	Porto Alegre	Vestuário adulto	Médio

Visando manter sigilo das informações coletadas, os nomes acima foram alterados para a realização da análise a seguir. Os entrevistados foram de lojas tanto de pequeno, quanto de médio e grande porte.

Cada um dos entrevistados teve um início diferente no ramo de franquia e a maioria não tinha conhecimento a respeito do modelo de negócio. Por exemplo, Maria abriu a loja com sua sócia. João administra as lojas da franquia que abriu com sua esposa, e Carlos atua no ramo há mais tempo, tendo loja própria e as lojas da franquia.

Maria escolheu o ramo de vestuário infantil devido a sua afinidade com o ramo, e partindo desse critério foi planejando os seus negócios. Antes de decidir por loja própria, realizou pesquisas a fim de obter conhecimento das melhores opções. Logo, decidiu-se pela franquia pois, ao que tudo indicava, era a opção com mais garantia de sucesso e de retorno:

- “Sempre nas pesquisas a garantia sobre ter uma franquia era maior, mais garantido”.

A menção a tais garantias também foi realizada por outros entrevistados. Carlos, representante da empresa do ramo de varejo calçadista, também apresentou sua visão. Ele considera que as garantias, a segurança e o apoio administrativo são importantes para o sucesso da franquia e do franqueado.

João, por sua vez, iniciou o trabalho com a franquia de óculos e acessórios ainda no início da marca, sendo um dos franqueados mais antigos. Acompanhou o crescimento da franquia, juntamente com sua parceira. Durante sua caminhada, teve diversas lojas da franquia, também em outros municípios, no entanto, ele relata que devido ao custo benefício preferiu realizar o trabalho voltado para a capital. O mesmo aponta que o mercado de franquias, do seu ponto de vista, possui pontos positivos e negativos,

As entrevistas permitiram a classificação dos relatos em categorias, as quais geraram resultados e discussões pertinentes. Para tanto, serão feitos breves relatos do desfecho das entrevistas, ressaltando as peculiaridades e as diferentes perspectivas dos entrevistados.

Durante a entrevista com Maria, a entrevistada diz que investiu em sua loja e, em pouco tempo, teve que lidar com a pandemia de Covid-19 que afetou diretamente o comércio de roupas. No entanto, sua experiência anterior a pandemia também apontou dificuldades. A sua escolha pela franquia e também pela marca foi feita mediante pesquisas, as quais apontaram principalmente maior garantia de retorno em

modelo de franquias. Além disso, o interesse de Maria estava voltado ao suporte e apoio administrativo, uma vez que se tratava da abertura de seu primeiro negócio.

Contudo, o suporte e apoio esperados por parte da franquia escolhida não foi conforme o esperado, transformando-se em um obstáculo a ser superado:

- “A maior dificuldade que a gente enfrenta é que, assim: eles dizem que vai ter suporte, né? Mas só que isso não acontece.”

Assim, verifica-se que a relação de Maria e sua sócia com a franquia não possui caráter harmônico. Logo, ela relata que sua iniciativa para manter os negócios foi fundamental, uma vez que não obteve retorno do investimento realizado quanto ao suporte e marketing que eram esperados.

- “A gente pagou consultoria particular e mais um curso de marketing além do dinheiro investido e pago nas taxas da franquia, pois não recebemos o serviço que estava previsto pela franquia”.

No momento em que se questionou a respeito de pontos positivos, ela pode destacar a legitimidade da marca, a qual foi escolhida devido a ter uma boa reputação e ser conhecida por sua qualidade. Dessa forma a entrevistada cita:

- “O positivo é a marca, né? Que é um nome muito forte. Hoje a gente faz por nós, mas no início foi importante.”

Em contrapartida, Ana, no ramo óptico, aponta que recebe muitos treinamentos e muito apoio por parte do franqueador.

- “A franquia tem uma universidade interna, é uma plataforma brilhante que oferece treinamentos e tem centenas e milhares de possibilidades dentro dessa plataforma. Além disso, a franqueadora está sempre promovendo cursos e encontros. Então, assim, eu não dou conta de participar de tantos eventos que a franqueadora promove em uma semana, por exemplo. É uma franqueadora que é muito presente na vida do franqueado.”

A visão de João sobre as franquias foi crítica ao apontar que há pontos positivos e negativos. O mesmo apontou que a sua escolha pela abertura da franquia, antes de

mais nada, se deu devido a oportunidade que surgiu em um momento de interesse de João em investir. Logo em seguida o mesmo cita que a franquia é uma boa opção.

Quanto às vantagens o mesmo apontou a facilidade de conduzir as vendas devido a não ter a necessidade de empregar tempo e esforços para outros departamentos como o logístico e de marketing. O mesmo apontou o suporte da franquia como sendo muito bom, bem como o bom relacionamento com a administração da franquia.

- “Fora da franquia o desgaste físico e mental é muito maior.”

Quanto as desvantagens, apontou que a margem de lucro pode ser um pouco menor do que em relação a uma loja própria:

- Posso abrir uma ótica minha? Posso. Mas vou ter muito mais trabalho. Minha margem aumenta, mas tenho que comprar produtos, fazer todo o marketing, etc. A franquia me dá tudo pronto!”

A perspectiva de João sobre a franquia é que a margem de lucro é proporcional ao tempo investido e dedicado à administração da loja. Assim, uma loja própria que aumentaria sua margem de lucro, aumentaria também a demanda de trabalho e investimento. A franqueadora de João é responsável por realizar as tarefas logísticas, de marketing e treinamentos de funcionários, mantendo um padrão. Assim, o atendimento ao cliente das lojas é muito valorizado:

- “A marca é conhecida por um excelente atendimento.”

Devido ao franqueado ter dado início as suas lojas ao mesmo tempo em que a franquia estava começando, não verificou influências da marca para o seu crescimento. No entanto alega que houve a aplicação de diversas estratégias para estabelecimento da marca e administrativos das suas lojas de franquia, por vezes abrindo lojas em diferentes locais e fechando quando percebia que a unidade não atingiria a expectativa.

- “Na época em que começamos, começamos junto com a franquia, no início, então na época não tinha grandeza da marca, era só uma loja no shopping”.

O entrevistado aponta que recebe todo apoio e suporte da franqueadora. Os mesmos atuam com o fornecimento de treinamentos e planos de carreira para todos os interesses dos funcionários. João relata que uma das dificuldades enfrentadas foi lidar com a postura de funcionários, o que foi sanado devido ao suporte pela franqueadora.

- “O treinamento é para toda equipe, tem plano e carreira, para gerente, para todos os níveis”

De acordo com o contexto no qual está inserido, João aponta que há dificuldades relacionadas ao mercado, como em qualquer outro negócio. Além disso, ressalta que os planos de faturamento devem se dar ao longo do ano.

- “Temos fizes, o varejo é muito instável. Não se pode fazer conta mensal. No inverno o faturamento é 50% do que eu precisava para minha margem de equilíbrio, mas em novembro, dezembro e janeiro eu faturei 50% do ano inteiro”.

Diferentemente dos outros entrevistados, Carlos é proprietário de outras lojas do ramo além das lojas franqueadas. Relata que a importância da marca é fundamental. Além disso, relatou que a escolha pela marca também passou pelo critério de reputação da marca, sendo escolhida a de prestígio. Nesse sentido, também usou como critérios para escolha da franquia a rentabilidade e o suporte que é oferecido.

- “A gente fechou a parceria com a franquia devido a rentabilidade. No estudo de viabilidade socioeconômica das franquias é o principal”.

O entrevistado também ressaltou que o investimento inicial foi atrativo, uma vez que eram valores mais acessíveis.

- “A maioria das franquias tu arranca de quinhentos mil para um milhão, e essa não é”.

O mesmo também ressaltou que o mercado é instável e possui fases, como meses de venda maiores e meses de venda menores, de acordo com o clima, o contexto, entre outros. Apontou a pandemia de covid-19 como um grande desafio enfrentado também. Segundo ele, a franquia não se adapta (em relação aos produtos) ao clima de inverno vivenciado no sul do Brasil, e assim, não obtêm a performance

esperada nos outros meses, enquanto a sua loja própria fornece itens adequados a estação do ano.

- “Depende. Por exemplo, minha operação da franquia em comparação com a loja própria, performou menos nesses meses.”

O entrevistado relatou que possui um excelente suporte da sua franquia, em que não se preocupa com o treinamento de funcionários, questões de marketing, entre outros.

- “Recebemos treinamentos semanais para todos os níveis da loja, desde estoquista, até caixa, tudo.”

Por fim, o entrevistado destaca que a marca é fundamental para o sucesso da loja. A inaugurações forma um sucesso, devido as pessoas que simpatizam com os produtos e dão preferência, uma vez que a marca é muito conhecida e possui grande prestígio.

- “A marca é muito importante, e essa mesmo é caracterizada até como um clube e não como loja. Está no meio dos famosos, e muita gente é fã, faz parte do fã clube da marca”.

O entrevistado Felipe, atuante no ramo dos sapatos, ao ser questionado sobre as dificuldades identificadas ao entrar no mercado de franquias, apontou a forma rigorosa de seguir padrões. Ainda assim, Felipe diz que não considera como dificuldade, pois já sabia que seria desta forma.

- “A dificuldade é que eu estou um pouco engessado nos procedimentos que eu posso fazer, mas isso é correto, é do jogo, que segue um modelo que tem que seguir o que eles determinam. Eu nem levo como uma dificuldade, é uma regra do jogo eu já sabia disso desde o início.”

Julia já atuava no mercado de franquias no ramo de sapatos há alguns anos. No início de 2021, recebeu uma proposta de comprar outra loja – uma outra franquia de sapatos. A loja já estava aberta, então ela não passou pelo processo de abertura dessa segunda franquia. Ela relata que sua relação com os franqueadores é ótima, tendo, inclusive, relações pessoais de amizade, não somente profissionais.

Ao ser questionada sobre a rentabilidade do mercado de franquias em geral, ela relatou:

- “Olha, a gente está, numa realidade complicada. A gente está vindo de uma pandemia, né. Então, está tudo muito devagar ainda. Não vou falar que está péssimo, mas, está muito devagar. Nós abrimos em maio, maio foi um mês maravilhoso para a gente. Junho foi legal. Julho, mais ou menos. Agosto foi um mês que a gente teve que dar o sangue para conseguir bater as metas, porque o grande problema de você ser um franqueado, é que você tem metas para cumprir. Então, você precisa se esforçar o máximo do máximo para conseguir isso também. E, hoje em dia, eu que, assim, o legal de você ser um franqueado é que você tem um apoio por trás muito grande, você tem o marketing, você tem o jurídico. E, de repente, se você tiver apenas a sua loja, é você que precisa correr atrás disso tudo. Em contrapartida, pelo fato de você ter franquia, tem custos altos mensais, paga royalties.”

Na entrevista com Diego, que está no mercado de franquias desde 2015, ele ressalta a legitimidade das marcas como o principal ponto positivo. Para ele, é muito importante que a marca já esteja consolidada no mercado, para depois valer a pena a abertura da franquia.

- “Eu, sem dúvida alguma, eu acho que é a relevância das marcas. Eu acho que quem, hoje, opta por montar uma franquia, e essa é uma opinião bem pessoal, eu acho que tem que ir por um caminho de marcas consolidadas.”

Quadro 5.2 - Categorias para análise

Categoria	Franquia 1 (vestuário infantil)	Franquia 2 (Calçados)	Franquia 3 (óculos e acessórios)
Escolha pela abertura de franquia	Garantias, segurança, apoio e suporte administrativo	Garantias, segurança, apoio e suporte administrativo	Garantias, segurança, apoio e suporte administrativo
Conheceu a franquia	Através de pesquisa/ internet	Através da internet / contato com vendedores	Através de contato com vendedores da franquia
Motivos para a escolha do	Afinidade / atitude empreendedora	Afinidade e Conveniência	Conveniência e Oportunidade

segmento			
Motivos para a escolha da marca	Reputação	Reputação, Baixo custo de investimento em relação a outras franquias do mesmo segmento	Oportunidade.
Dificuldades	falta de apoio e suporte da marca, fatores externos ou ambientais (COVID-19), demanda de mercado, falta de adaptabilidade da franquia.	fatores externos ou ambientais (COVID-19), demanda de mercado, falta de adaptabilidade da franquia.	fatores externos ou ambientais (COVID-19), demanda de mercado
Pontos positivos da franquia	Marca reconhecida no mercado, identidade da marca, padronização,	Marca reconhecida no mercado, identidade da marca, padronização, orientação, não necessita realização de trabalho de marketing, logística, recebe suporte, treinamentos, pode voltar o foco para as vendas, possui o retorno esperado no período estipulado.	Marca reconhecida no mercado, identidade da marca, padronização, orientação, não necessita realização de trabalho de marketing, logística, recebe suporte, treinamentos, pode voltar o foco para as vendas, adaptabilidade e inovação.

Pontos negativos da franquia	Menor margem de lucro, baixa capacidade de adaptação à realidade local, falta de suporte, problemas administrativos e de marketing, não possui o retorno esperado no período estipulado.	Menor margem de lucro, baixa capacidade de adaptação à realidade local, problemas administrativos.	Menor margem de lucro, baixa capacidade de adaptação à realidade local, falta de suporte, problemas administrativos e de marketing, não possui o retorno esperado no período estipulado.
Trabalharam com loja do mesmo segmento que não fosse da franquia	não	sim	não
Rentabilidade	mercado instável, possui retorno mesmo que não seja o esperado	mercado instável, possui retorno mesmo que não seja o esperado	mercado instável, possui retorno mesmo que não seja o esperado

Na definição da Internacional Franchise Association apud Cruz (1993, p 14), “uma franquia é um contínuo relacionamento entre franchisor e o franchisee, no qual o total dos conhecimentos do franchisor, imagem, sucesso, técnicas de manufatura e marketing são fornecidos ao franchisee mediante retribuição.”

A partir dos dados organizados, pode-se compreender melhor as motivações que levaram os entrevistados a ter uma franquia, quais os critérios de escolha do ramo e da melhor franquia foram utilizados, quais as vantagens ou pontos positivos após ter aderido a franquia e quais pontos negativos ou desvantagens, as principais dificuldades em relação a franquia, principais problemas administrativos encontrados,

vantagens proporcionadas pela marca da franquia, rentabilidade, e por fim se a franquia alcançou as expectativas do franqueado. Notou-se que o primeiro contato dos franqueados com a franquia se deu através do contato com representantes da franquia ou por meio de seu reconhecimento na internet ou em mídias.

Em geral, a escolha por tornar-se parte de uma franquia está vinculada a ideia de obter maior segurança, garantia e apoio e suporte administrativo. No entanto, a escolha pelo segmento foi apontada pela maioria como sendo por afinidade ou conveniência, contudo a oportunidade de aderir à franquia do segmento se deu mediante a oportunidade também, mesmo sem planejamento. Concomitantemente, os critérios utilizados para a escolha da marca estão atrelados a questões econômicas e de reconhecimento da marca no mercado, em outras palavras, pelo baixo custo de investimento e popularidade ou histórico da marca.

Sem dúvida, o contexto pandêmico, devido à disseminação do vírus da Covid-19 foi fator ambiental ou externo mais apontado como dificuldades, uma vez que a economia mundial foi afetada a partir da necessidade de suspensão total ou parcial das atividades. No entanto, um dos entrevistados apontou não receber o apoio prometido pela franquia quanto à administração, marketing, entre outros. O mesmo relatou ter que investir em marketing próprio além do valor investido na franquia pois não recebeu esse suporte como era esperado. Da mesma forma, a falta de adaptabilidade da franquia quanto ao contexto atual e quanto ao local e região foi um dos fatores apontados como dificuldades encontradas, em contrapartida, no que tange ao mesmo aspecto, um dos entrevistados alegou que a sua franqueadora possui preocupação com a adaptação e inovação, realizando ações de melhoria contínua.

Foram apontados aspectos positivos de se aderir a franquia, entre os quais merece destaque a unanimidade do fator de boa reputação da marca, a identidade da marca e a padronização. A legitimidade da marca foi descrita como “muito importante”, e como sendo um dos principais motivos de procura dos clientes. Em seguida, a maioria dos franqueados relatou poder voltar o foco para as vendas, enquanto a maior parte do trabalho de marketing, questões logísticas como escolha de produtos, catálogos, entre outros, ficam a cargo da franqueadora. No geral o relacionamento dos mesmos com a administração da franqueadora é bom.

Em relação aos pontos negativos, merece destaque a citação da menor margem de lucro em relação aos outros tipos de lojas, no entanto, apesar do retorno não ser por vezes o esperado, há certa garantia de que o franqueado terá esse

retorno. Além disso, a falta de adaptabilidade das franquias e problemas administrativos foram mencionados.

A maioria dos entrevistados nunca teve loja antes da franquia. Quando comparado com a franquia, o proprietário de franquia e outra loja (própria) do mesmo segmento ressaltou que a rentabilidade é a esperada para a franquia, e está de acordo com o valor inicial investido. Os demais entrevistados apontam que o retorno pode ser demorado, e um dos fatores que afetam essa rentabilidade é a instabilidade do mercado.

Para melhor interpretação dos dados, foram estimados na tabela a seguir:

Quadro 5.3 - Motivações para optar por modalidade de franquia.

Motivos para escolher franquia	% Responderam Sim	% Responderam Não
Maior garantia	100%	0
Maior Segurança	100%	0
Apoio e Suporte Administrativo	100%	0
Marketing	66%	34%
Oportunidade	66%	34%

Os dados agrupados foram analisados, de forma que as motivações para escolha por franquia se dão devido aos conhecimentos precedidos sobre garantias, segurança, apoio e suporte administrativo. Diante do contexto em que os entrevistados optaram por investir em franquias, a veiculação de propagandas e ofertas em redes de internet e também mídias sociais parecem ter influenciado pela escolha e decisão. Logo, leva a reflexão acerca da identidade e marketing da marca para captação de franqueados além da venda de produtos dessas marcas, as quais transpassam confiabilidade e segurança, bem como possuem valor agregado. Outro modo de aderir a franqueados é a venda de franquia por representantes.

Quadro 5.4 - Motivações pela escolha da respectiva franquia

Motivos pela escolha da franquia (Segmento e Marca)	% Responderam Sim	% Responderam Não
Reputação da marca	66%	34%
Contato com vendedores	66%	34%
Conveniência	34%	66%
Afinidade	66%	34%
Custo de investimento	34%	66%
Retorno esperado	100%	0%

A escolha do segmento foi feita pela maioria dos franqueados por questões de afinidade com o segmento, pois já tinha interesse em ter loja no ramo, além disso, devido ao retorno esperado e à reputação da marca. Da mesma forma, a oportunidade e a conveniência foram fatores que contribuíram para a aderência ao tipo de negócio. Não obstante a isso, foram unânimes em apontar a promessa de retorno do investimento no período estipulado como fator decisivo para optar por abrir uma franquia.

Quadro 5.5 Dificuldades após abrir a franquia

Dificuldades identificadas	% Responderam Sim	% Responderam Não
Apoio e suporte da franquia	34%	66%
Problemas Internos	34%	66%
Problemas externos (ambientais)	100%	0%
Problemas administrativos da franquia	34%	66%
Marketing	34%	66%

Relacionamento franqueador- franqueado	34%	66%
--	-----	-----

Os entrevistados foram unânimes ao identificar a pandemia de Covid 19 como o maior desafio atualmente enfrentado por eles com as organizações, isto devido ao contexto de crise econômica instaurado na sociedade a partir da interrupção das mais variadas atividades. Esse evento se classifica como um fator externo, que não depende da administração ou qualquer aspecto relacionado a organização. A maioria dos entrevistados não apresentou dificuldades de relacionamento com os franqueadores, nem dificuldades relacionadas a apoio e suporte da franquia ou com o marketing. Os problemas e dificuldades relatados por 34% dos entrevistados ligados ao apoio e suporte da franquia bem como dificuldades de marketing foram descritos como não havendo o suporte prometido pela franquia, de maneira que frustrou os franqueados. Outra parte dos franqueados apontou dificuldades internas a sua franquia, como dificuldades para lidar com os funcionários apesar dos treinamentos oferecidos pela empresa, dificuldades logísticas e administrativas.

Quadro 5.6 Benefícios e Desvantagens da franquia

Aspectos analisados	Caracterizam como positivos	Caracterizam como negativos
Reconhecimento da marca	100%	0%
Padronização	100%	0%
Apoio e suporte	66%	34%
Marketing	66%	34%
Adaptabilidade	34%	66%
Rentabilidade	66%	34%

Os entrevistados foram unânimes a apontar o reconhecimento da marca da franquia ou sua legitimidade no mercado, bem como a padronização que há nos

conceitos do modelo como ponto positivo para o empreendimento. A maioria da amostra (66%) caracterizaram o apoio e suporte, marketing e a rentabilidade como pontos positivos para de ter a franquia. O aspecto negativo mais relevante foi a falta de adaptabilidade das franquias às realidades locais ou mudanças de contexto econômico, social ou cultural, que impacta em vendas nas regiões onde estabeleceram-se as franquias, assim, a inovação e o foco voltado para o consumidor final podem ser boas alternativas. Entretanto, 34% apontou a sua franqueadora como sendo inovadora e com boa capacidade de adaptação.

Quadro 5.7 Rentabilidade

Aspectos analisados	Caracterizam como positivos	Caracterizam como negativos
Margem de lucro	34%	66%
Atinge o retorno esperado	0%	100%
In/estabilidade do Mercado	0%	100%
Período de retorno	34%	66%

Todos os entrevistados concordam que a instabilidade do mercado é um aspecto negativo para os negócios. No entanto, merece destaque o fato de todos eles serem unânimes ao relatar que a franquia não atingiu o retorno esperado no período previsto, e dessa forma não atingiu também a expectativa dos investidores. Outrossim, a maioria relata que o tempo de retorno pode ser caracterizado como um aspecto negativo, uma vez que pode levar mais tempo do que o planejado. Do mesmo modo, a maioria dos entrevistados concorda que a margem de lucro é menor na franquia quando em comparação a outros modelos como empreendimento próprio.

Percebe-se então que na última década o cenário econômico brasileiro apresentou grandes transformações e oscilações, gerando recessão e crescimento em momentos distintos, mas um setor da economia brasileira o que afeta a franquia. Portanto, a mesma teve significativo crescimento, notou-se o surgimento de novas redes nacionais e internacionais bem como a consolidação de marcas já tradicionais no ramo (SILVA; VICENTE; GALINA; 2013, p. 22). Além disso, em relação à expansão da rede de franquias por gestores franqueadores, é possível que, diante das

adversidades do mercado, eles não consigam controlar o crescimento e falte inovação (COMBS et al., 2004). Verifica-se que, de fato a expansão de franquias se deu e com ela novos desafios surgiram, e a instabilidade do mercado, assim como identificado na bibliografia, também foi apontado pela análise realizada como um dos fatores geradores de dificuldades para os franqueados.

O fato é que a relação esperada é que o franqueador fornece ao franqueado a licença de uso de reconhecida marca. Esse conceito aliado ao sistema de gestão e de operação, suporte e treinamento (inicial e contínuo), funciona articulado a cooperação de franqueados, aportando dinamismo à rede, contribui para a atualização e difusão de novos conhecimentos e competências. Essa troca pode oferecer maior adaptabilidade da franquia à realidade local do franqueado, assim pode haver maior inovação, mantendo ou aumentando o valor da cadeia de produção e distribuição (GIGLIOTTI, 2010, p.21). Quando isso não ocorre, há um desalinhamento entre o franqueado e a franqueadora, e podem surgir problemas conforme os apontados pelos entrevistados, no qual a mudança de administração da franquia influenciou na relação franqueador-franqueado e isso culminou em uma desarticulação, e por conseguinte, houve falhas no apoio e suporte que deveriam ser prestados pela franquia para o franqueado. Além de marca exclusiva, a franchising de formato de negócio diferencia-se pela transferência de conhecimento sobre a operação do negócio, incluindo, por exemplo, um programa formal de treinamento, o qual foi apontado como sendo muito importante para cerca de 34% dos entrevistados, sanando problemas de administração interna das lojas da franquia. Da mesma forma, um manual operacional, com a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, e uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado permite, segundo os entrevistados, que o foco esteja voltado para as vendas enquanto a padronização de processos agiliza a tomada de decisão (VANCE; FÁVERO; LUPPE; 2008, p.61).

Ao iniciar um negócio novo, sempre surgem as dúvidas quanto a viabilidade do projeto. Sendo assim, o presente trabalho conseguiu identificar algumas vantagens e desvantagens de ingressar no mercado de franquias. Ele conta como vantagens ao franqueador o crescimento da marca sem o uso de capital próprio, a possibilidade de manter um dono no negócio – evitando, em partes, o conflito de interesses (teoria da agência), dessa forma há uma troca entre as garantias dos franqueados e a ampliação da rede pelos franqueadores, que implica ganhar escala junto aos fornecedores,

manter controle da rede, aumento de barreiras para a concorrência, redução de riscos trabalhistas e adequação ao modelo tributário. Quanto as vantagens por parte do franqueado, o autor destaca: existência de uma marca já conhecida, assistência na gestão do negócio e acesso às economias de escala (PORTER, 1989). Tais fatos foram verificados, uma vez que o próprio critério de escolha pela marca da franquia se deu a partir do reconhecimento da marca no mercado, bem como foi apontado pelos entrevistados que os clientes procuravam, muitas vezes, devido à marca e seu prestígio.

Sendo assim, franquia é benéfica para ambas as partes, pois permite ao franqueado expandir seus negócios com um menor investimento. Em consonância com Diniz (2006) nota-se que os franqueados têm a oportunidade de se tornarem empreendedores, o que foi apontado como motivação por dois dos franqueados - a atitude empreendedora - e o risco é muito menor do que aqueles que correm o risco de abrir seus próprios negócios, sem a ajuda de donos de grandes marcas experientes. Além disso, permite que os consumidores se beneficiem da qualidade uniforme dos produtos associados a marcas e métodos conhecidos que foram experimentados e testados. Isso implica na maior venda dos produtos, pois a marca é conhecida tanto por sua qualidade quanto por outros valores agregados e, assim, cria-se uma cultura em torno de sua identidade. Percebe-se, de acordo com Hitt (et. al. 2003) que essa criação da identidade perpassa a relação entre organização e ambiente, a qual tende a refletir uma conformação defensiva ou de aproximação na qual a organização procura uma imagem de legitimidade. Para que as organizações sejam reconhecidas como marcas legítimas por seu ambiente, há o desenvolvimento de estratégias.

Para o franqueado, no caso empresários ou investidores que desejam iniciar seu próprio negócio, há independência de terceiros, as principais vantagens verificadas a partir das entrevistas e da bibliografia consultada estão o fato da Marca ser bem conhecida. Assim, há uma diminuição do alto risco associado a um novo empreendimento, pois leva tempo para que a empresa alcance a estabilidade. Abrir uma franquia pode reduzir os riscos inerentes à abertura de uma marca completamente desconhecida. Os consumidores escolhem produtos que já conhecem e as opções de franquia refletem essa preferência que os consumidores já adquiriram. Uma marca conhecida já conta com um departamento de publicidade e marketing para

ajudar a promover o negócio, que naturalmente acabará por se tornar conhecido do público através da sua presença na cidade.

Outrossim, há o apoio na gestão de negócios, que ajuda a estabelecer procedimentos adequados para as operações de negócios. Isso se dá porque os franqueadores fornecem aos franqueados o conhecimento acumulado ao longo dos anos por meio do aprendizado "aprender fazendo". Assim, conhecer com antecedência os padrões adotados pela marca é uma vantagem, pois os franqueados podem avaliá-los em unidades conhecidas pela rede de franquias e escolher a que melhor possui afinidade, seja com os ideais, produtos, segmento, e ntre outros.

A obtenção de economias de escala também caracteriza um benefício da franquia para o franqueado, uma vez que os franqueados possuem a vantagem dos ganhos de escala obtidos com a formação de uma rede integrada. Mesmo que o franqueador solicite uma taxa, o franqueado ainda pode economizar dinheiro em comparação com concorrentes que não são franqueados.

Em contrapartida, as principais desvantagens para o franqueados podem ser a seleção e a escolha do franqueado que ficará sempre limitada ao arbítrio do franqueador. Esse fato decorre de uma padronização pré-existente, o que acaba por limitar suas ações, seja em ideias ou em projetos de mudança, apesar do princípio da troca de conhecimentos, o modelo engessado pode dificultar a adaptabilidade da franquia a realidade local, e dessa forma, reduzir as opções para sanar as demandas dos franqueados. Um país grande como o Brasil tem regiões muito diferentes e pode não ser possível ter ideias de novos produtos devido à matriz inconsistente, ou implementar inovações.

Os franqueados precisam lidar com o comportamento de franqueados vizinhos que não atendem aos padrões da empresa, o que traz o risco de perda para toda a rede, uma vez que há quebra na padronização, isso implica em qualidade de atendimento, detrimento da imagem da marca, entre outros. Outra desvantagem identificada é o custo das taxas iniciais e royalties mensais, os quais podem ser elevados, reduzindo a margem de lucro do empresário. Além disso, o pagamento de royalties é normalmente, feito regularmente durante todo o período do contrato. Concomitante, o franqueado dependerá da viabilidade do modelo de negócio fornecido pela franqueadora. Tendo em vista a existência de assimetria de informação, os dados reais são desconhecidos, e a assinatura de um contrato pode

custar caro para o empresário. Os autores Kich (et. al 2011) sintetizam as vantagens e desvantagens encontradas na bibliografia na imagem a seguir:

Figura 5.1 - Vantagens e Desvantagens para o franqueado

	Vantagens	Desvantagens
F R A N Q U E A D O	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know – How</i> adquirido • Maior chance de sucesso • Plano de negócio • Maior vantagem competitiva • Informações sobre instalação • Economias de escala • Maior crédito • Aumento de rentabilidade com redução de custos • ROI (Retorno sobre Investimento) mais rápido • Pertence a uma corporação • Pesquisa e desenvolvimento do franqueador • Independência jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial • Maiores controles • Risco de desistência • Taxas de franquias • Cuidados para seleção • Localização forçada • Restrições na cessão do sistema • Risco associado ao desempenho do franqueador

Fonte: Kich (et. al , 2011).

Segundo o autor, o conhecimento adquirido de como fazer “Know-how” é uma das vantagens em se aderir ao modelo de franquias, pois, em um primeiro investimento, não se possui experiência na maioria das vezes, e então o apoio e orientação da franquia facilitam os processos. Para os autores, há maior chance de sucesso. Outro aspecto é o plano de negócio, cabe citar aqui que durante a entrevista, um dos entrevistados relatou que a sua franqueadora possuía planos de carreira além dos treinamentos, voltados para qualificação para gerência, entre outros, o que foi apontado pelo entrevistado como um ponto positivo.

A partir da redução de custos, o modelo de franquia visa oferecer ao franqueado maior rentabilidade, o que foi verificado na maioria dos relatos de franqueados consultados. AS economias giram em torno de gastos com logística, marketing, entre outros. No entanto, apesar de ser frequentemente abordado na teoria investigada, os franqueados consultados discordam sobre o tempo de retorno rápido sobre o investimento. Os franqueados consultados formam uma população diversa, entre eles há aqueles que a franquia foi aberta recentemente, em contexto de pandemia, mas também aqueles que iniciaram juntamente com a criação da franquia, atuando no mercado há mais de 5 anos. Dessa forma, foram unânimes em apontar que existe o retorno, mas mesmo que a franquia esteja iniciando ou já exista há muito tempo no

mercado, o retorno não é tão rápido quanto as promessas das franqueadoras. Procura-se explicar tal fenômeno devido às mudanças no cenário do mercado brasileiro, no qual houve uma explosão de crescimento da modalidade de franquias no país, no entanto, a tendência é que tal crescimento estabilizasse.

Assim, os retornos rápidos iniciais podem ter passado a aumentar o tempo de retorno (LIMA; LUNA; DE SOUSA, 2012). O franqueado pertence a uma corporação, assim, caso haja internacionalização da marca, a sua franquia estará de certo modo vinculada a uma marca internacional. Com a ampliação dos mercados e a crescente globalização, essa é uma tendência crescente nas franquias.

Em contrapartida, os autores corroboram com os resultados encontrados nas pesquisas acerca da autonomia parcial do franqueado. É necessário que o franqueado corresponda aos ideais propostos pela franquia mesmo que a realidade seja estimulada por ambientes diferentes, muitas vezes restringindo as modificações adequadas à demanda local. No caso verificado de franquia de sapatos, quando se observa os produtos pensados para o consumidor final, percebe-se que podem haver necessidades mais específicas de regiões do país que não são atendidas, como por exemplo, uma empresa que produz calçados para a região norte e nordeste (clima tropical, quente), e que possui franquia no sul do país, (clima temperado, com estações bem definidas), quando chega a estação em que há baixas nas temperaturas, a demanda por calçados de inverno aumenta, mas a franquia não disponibiliza produtos que atendam a tal demanda. Essa situação implica em questões de adaptabilidade da empresa, as quais devem extrair a partir da troca de conhecimentos entre as partes, que faz com que a rede possa apresentar uma trajetória de sucesso. “A transferência de conhecimento pode ocorrer explicitamente - quando há uma comunicação efetiva de melhores práticas, por exemplo – ou implicitamente, quando o receptor não é capaz de articular o conhecimento que adquiriu” (GIGLIOTTI, 2010, p.37).

Outrossim, é importante ressaltar que há riscos associados à franquia, uma vez que o desempenho do franqueador deverá culminar no sucesso ou na quebra de expectativas do franqueado. Ou seja, a continuidade do franqueador no mercado pode sofrer alterações, interrupções, e isso afetará diretamente o franqueado. Dessa forma, o investimento em marcas com bom histórico no mercado são as mais procuradas pelos investidores.

5 CONCLUSÃO

O atual mundo dos negócios está se tornando cada vez mais moderno e competitivo, pois oferece soluções diferenciadas que constituem possibilidades de negócios. O setor da franquia é um dos mais populares e tem crescido significativamente pela sua garantia e praticidade, este sector tem sido eficaz e prudente desde o seu início com possibilidades reais de sucesso porque, entre outras coisas, oferece a concretização da estabilidade da marca e direitos de franquia de segurança. No entanto, na franquia, ainda existem controvérsias que podem ser abaladas sobre a ligação entre o franqueado e o franqueador, o que vale a pena ser discutido legislativamente.

Portanto, este estudo tem como objetivo geral compreender o que leva os empreendedores do ramo da moda a abrirem suas empresas no modelo franquias ao invés de empresas próprias. Desta forma se tem como objetivos específicos: analisar o mercado de franquias da moda; descrever se a legitimidade é um fator preponderante do mercado de franquia da moda; entender a motivação dos empreendedores ao iniciarem um negócio através do sistema de franquias. Assim, discutir a legitimidade da marca e as refletir até que ponto os franqueadores podem ser responsabilizados por fornecer serviços inadequados aos consumidores finais, uma vez que sua intervenção se limita à entrega de conhecimento profissional, suporte e treinamento, foi pertinente.

Os resultados obtidos demonstraram que o mercado de franquias da moda, ou seja, de segmento de vestuário, calçados e acessórios tem como característica que os investidores procurem por garantias, segurança, suporte e apoio administrativos quando empreendem a partir da adoção do modelo de franquia. Da mesma forma, a legitimidade da marca desempenha papel central na escolha final do investidor, de forma que marcas com maior prestígio para o mercado consumidor passam a impressão de oferecer maior segurança e garantias de retorno.

A identidade visual de uma marca é de suma importância para que a mesma tenha criação de um vínculo com o ambiente em que está sendo construída. Da mesma forma, a identidade da marca a associa a um estilo, qualidade, entre outros valores agregados que criam uma cultura em torno de sua identidade.

Embora as obrigações e responsabilidades das partes no contrato de franquia sejam muito claras, ainda há alguma hesitação em aplicar as restrições a casos

específicos. Portanto, apesar das diferenças, a precisão da formulação do contrato de franquia é clara. Portanto, para evitar problemas relacionados aos direitos da franqueadora e da franqueadora, ambas as partes devem cumprir a legislação que trata do assunto, o que constitui um contrato conciso nos termos da lei de franquia.

Tendo em vista diversas jurisprudências, também observou a lei de franquias, a Lei n. 8.955 / 94 envolvia outros aspectos e não regulamentava a relação indireta entre a franqueadora e o consumidor final, sendo a franqueadora solidariamente condenada pelo mau atendimento prestado por sua franqueada. Até o momento, a jurisprudência está dividida em dois aspectos: a) Tendo em vista a responsabilidade solidária do contrato de franquia, a responsabilidade é atribuída ao franqueador; b) A outra parte entende que a unidade não está definida na lei de franquia ou qualquer outra lei, nem está incluída na franquia na maioria dos contratos entre a pessoa e o franqueado.

Esta falta de legislação fez com que cada caso específico fosse analisado isoladamente, permitindo ao juiz determinar o grau de responsabilidade que o franqueador pode assumir. Portanto, em síntese, conclui-se que o franqueador não deve ser responsabilizado pelos maus serviços prestados por seu franqueado, pois sua intervenção se limita à entrega de um conjunto de conhecimentos práticos, informações, tecnologia, procedimentos e suporte.

Em geral, a escolha por tornar-se parte de uma franquia está vinculada à ideia de obter maior segurança, garantia e apoio e suporte administrativo. No entanto, a escolha pelo segmento foi apontada pela maioria como sendo por afinidade ou conveniência, contudo a oportunidade de aderir à franquia do segmento se deu mediante a oportunidade também, mesmo sem planejamento. Concomitantemente, os critérios utilizados para a escolha da marca estão atrelados a questões econômicas e de reconhecimento da marca no mercado, em outras palavras, pelo baixo custo de investimento e popularidade ou histórico da marca.

Os franqueados têm a oportunidade de se tornarem empreendedores, o que foi apontado como motivação por dois dos franqueados - a atitude empreendedora - e o risco é muito menor do que aqueles que correm o risco de abrir seus próprios negócios, sem a ajuda de donos de grandes marcas experientes. Além disso, permite que os consumidores se beneficiem da qualidade uniforme dos produtos associados a marcas e métodos conhecidos que foram experimentados e testados. Isso implica na maior venda dos produtos, pois a marca é conhecida tanto por sua qualidade

quanto por outros valores agregados e, assim, cria-se uma cultura em torno de sua identidade. Em contrapartida, as principais desvantagens para o franqueados podem ser a seleção e a escolha do franqueado que ficará sempre limitada ao arbítrio do franqueador. Esse fato decorre de uma padronização pré-existente, o que acaba por limitar suas ações, seja em ideias ou em projetos de mudança, apesar do princípio da troca de conhecimentos, o modelo engessado pode dificultar a adaptabilidade da franquia a realidade local, e dessa forma, reduzir as opções para sanar as demandas dos franqueados. Um país grande como o Brasil tem regiões muito diferentes e pode não ser possível ter ideias de novos produtos devido à matriz inconsistente, ou implementar inovações.

Por fim, a relação esperada é que o franqueador forneça ao franqueado a licença de uso de reconhecida marca. Esse conceito aliado ao sistema de gestão e de operação, suporte e treinamento (inicial e contínuo), funciona articulado a cooperação de franqueados, aportando dinamismo à rede, contribui para a atualização e difusão de novos conhecimentos e competências. Essa troca pode oferecer maior adaptabilidade da franquia à realidade local do franqueado, assim pode haver maior inovação, mantendo ou aumentando o valor da cadeia de produção e distribuição

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Essas são as principais causas de fechamento de franquias no Brasil**. 09 de fevereiro de 2018.

AZEVEDO, Paulo Furquim; SILVA, VL Santos. Contractual mix analysis in the Brazilian franchising. **Unpublished Manuscript**, 2001.

BARBOSA, Fabio Alves; SACOMANO, José Benedito; PORTO, Arthur José Vieira. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 411-423, 2007.

BARROSO, Luiz Felizardo. Franchising e Direito. São Paulo: Ed. **Atlas**, 1997.

BARTHÉLEMY, Jérôme. Agency and institutional influences on franchising decisions. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 93-103, 2011.

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

BITENCOURT, Bryan Bertol. **Franquias no Brasil: um estudo dos resultados do setor na última década e abordagem dessa estratégia de expansão das empresas**. 2020.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. Lei nº 13.966, 2019. **Nova Lei de Franquias**. Brasília, 2019.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H. The choice of organizational form the case of franchising. **Journal of financial economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.

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

CENTRAL DO FRANQUEADO. **Lei de Franquias: 5 pontos principais que regulam o mercado de franquias**. 4 de julho de 2019

CHERTO, Marcelo et al. Franchising: uma estratégia para expansão de negócios. **São Paulo: Premier Máxima**, 2006.

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

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

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

COMBS, James G.; KETCHEN JR, David J.; HOOVER, Vera L. A strategic groups approach to the franchising–performance relationship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 877-897, 2004.

CONTRACTOR, Farok J. et al. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. **Cooperative strategies in international business**, v. 1, p. 3-30, 1988.

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

DA SILVA, Guilherme Luciano. **O Desenvolvimento Das Franquias No Mercado Nacional**. Clube de Autores, 2009.

DE OLIVEIRA, Julio Cesar; SCARINCI, Rodrigo Drebes. Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017. **Estudos do CEPE**, p. 131-144, 1996.

DE RESENDE, MELO Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales. Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: **Cengage Learning**, 2012.

DE SALLES VANCE, Patricia; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre

franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.

DE SOUZA AGUIAR, Helder; CONSONI, Flavia L.; BERNARDES, Roberto Carlos. Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em redes de franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 1, p. 114-131, 2014.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e prático dos contratos**. Saraiva, 2006.

GIGLIOTTI, Batista Salgado. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 2010. Tese de Doutorado.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

HEINZE, Fábio Gabriel. **Determinantes de esquemas de pagamentos em contratos de franquia**. 2005. Tese de Doutorado.

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

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KISH, et. al. Mapeamento Das Publicações Científicas Sobre Franquia No Período De 2001 A 2011 .**Revista da Unifebe** nº 12. 2011.

LAFONTAINE, Francine. Agency theory and franchising: some empirical results. **The rand journal of economics**, p. 263-283, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Mariana Andrade. Fundamentos da metodologia Científica. Ed. **Atlas**, 3rd. 2003.

LIMA, Aloisio Soares; LUNA, Rosemar Martins; DE SOUSA, Ana Rosa. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.

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

MAURO, PAULO C. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. NBL Editora, 2007.

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

MENDONÇA, J. R.; ANDRADE, J. A. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. **ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, v. 2, 2002.

MICHAEL, Steven C. The effect of organizational form on quality: the case of franchising. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 43, n. 3, p. 295-318, 2000.

MINTZBERG H. J. L., AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: **Bookman**, 2000.

OSBORN, Richard N.; HAGEDOORN, John. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Senac, 2001.

PORTAL DO FRANCHISING. **O que muda na prática com a nova lei de franquias?** 2021.

PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: **Ed. Campus**. 1989.

REDECKER, Ana Cláudia. **Franquia empresarial**. Memória Jurídica Editora, 2002.

RIBEIRO, Adir et al. **Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso**. DVS Editora, 2021.

RUBIN, Paul H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. **The Journal of law and economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Qualitymark, 2003.

SHERMAN, Andrew J. **The franchising handbook**. Amacom, 1993.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2013.

SILVA, Grazielle Roberta Freitas et al. **Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa**. Online Brazilian Journal of Nursing, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006.

SILVA, Lucia A.; VICENTE, Décio Pereira; GALINA, Simone Vascondelos Ribeiro. Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 3, p. 21-36, 2013.

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

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

WILLIAMSON, Oliver E. The institutions of governance. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, p. 75-79, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: The comparative contracting perspective. **Journal of economic behavior & organization**, v. 8, n. 4, p. 617-625, 1985.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você lembra de como foi o processo de início da loja? A ideia sempre foi ser franqueada ou foi cogitado algo distinto?
2. O que te levou entrar no mercado de franquias?
3. A ideia inicial sempre foi o mercado da moda?
4. Como você definiu a marca para iniciar sua franquia?
5. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas ao ingressar no mercado de franquias?
6. Quais características você considera positivas e negativas no mercado de franquias?
7. Como foi/é sua relação com o franqueador?
8. Você acredita que o mercado de franquias no ramo da moda possibilita maior rentabilidade do que o mercado não franqueado?
9. Você recebeu treinamento por parte da franqueadora?
10. A rentabilidade da sua franquia é condizente com a sua expectativa ao iniciar sua empresa? E com o que era divulgado pela franqueadora?
11. Você já enfrentou problemas ocasionados por má administração da marca em si?
12. Você acredita que a legitimidade da marca foi um fator importante no sucesso da sua empresa?
13. Essa é sua primeira empresa? Se não, sua(s) empresa(s) anteriores também atuavam no mercado de franquias e/ou da moda?
14. Antes de abrir sua empresa, você já havia trabalhado como funcionário em outra franquia?

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO

CONVITE/TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a),

Você está sendo convidado a participar da pesquisa acadêmica de Luiza Pereira Tebaldi, estudante do curso de Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tem como título A ESCOLHA DE FRANQUIA COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMIDADE, e está sendo orientado pelo Prof. Dr. Lucas Casagrande. A pesquisa tem por objetivo compreender o que leva os empreendedores do ramo da moda a abrirem suas empresas no modelo franquias ao invés de empresas próprias.

A sua participação deverá ocorrer por sua própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para com a pesquisa científica. Ainda, sua colaboração se dará de forma totalmente anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser realizada pessoalmente ou por chamada de vídeo através da plataforma Mconf, disponibilizada pela universidade.

No caso de a entrevista ser gravada, o áudio será excluído digitalmente logo após a defesa do trabalho de conclusão de curso. O acesso e a análise dos dados se farão apenas pela pesquisadora, Luiza Pereira Tebaldi e pelo orientador Prof. Dr. Lucas Casagrande, bem como todos os dados serão utilizados de forma global e anônima.

Assim, caso aceite participar da pesquisa nestas condições, responda a este mesmo e-mail preenchendo as opções a seguir, até no máximo dia 20.08.2021:

1. Seu nome completo
2. Quanto à gravação da entrevista, você (assinale uma única opção desejada):
 permite que a entrevista seja gravada para posterior transcrição por parte da pesquisadora ou
 não permite que a entrevista seja gravada, devendo apenas a pesquisadora realizar anotações das minhas respostas durante a entrevista.

A partir do recebimento do seu aceite (com as informações solicitadas acima preenchidas) no prazo informado, entraremos em contato para procedermos o agendamento da entrevista.

Cordialmente,
Luiza Pereira Tebaldi – pesquisadora
Lucas Casagrande - orientador