

## CONFLITOS POTENCIAIS NA RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADORES E FRANQUEADOS SOTEROPOLITANOS

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar conflitos potenciais que ocorrem na relação entre Franqueadores e Franqueados soteropolitanos, atuantes nas áreas de alimentação, vestuário e calçados e acessórios. A seleção dos segmentos investigados deveu-se não somente pela sua participação representativa na produtividade de varejo, mas também por concentrar grande número de empresas, muitas delas associadas à Associação Brasileira de *Franchising* (ABS). A pesquisa teve caráter exploratório, utilizando técnicas qualitativas do tipo estudos de casos múltiplos, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. Uma vez identificados os pontos de conflitos entre os participantes investigados - perfil do candidato (falta de critérios específicos, previamente), recursos financeiros (nenhum planejamento financeiro anual acompanhado pelo franqueador junto ao seu franqueado), ponto comercial (as franqueadoras não orientam quanto à melhor escolha do ponto ou quanto aos aspectos que podem e devem ser observados) e comunicação (ponto de amenização de conflitos, quando constante e bem conduzida) – e avaliadas as práticas adotadas, foi possível propor medidas para minimizar o impacto dos conflitos no sistema de *franchising*.

**Palavras-chave:** Conflito; *Franchising*; Teoria da Agência; Teoria da Escassez de Recursos.

## CONFLICTS BETWEEN FRANCHISORS AND FRANCHISEES IN SALVADOR, BAHIA, BRAZIL

### ABSTRACT

This study aimed to evaluate potential conflicts between Franchisors and Franchisees in the food, clothing, personal accessories and shoe sectors in Salvador, Brazil. A qualitative multi-case research methodology was utilized, with semi-structured interviews, document analysis and participant observation. Points of conflict between Franchisors and Franchisees were identified: candidate profile (lack of specific criteria), financial resources (no annual financial planning with the Franchisor), store (no orientation on locale choice) and communication (lack of and challenges with). This paper evaluates the practices adopted and proposes measures to minimize the impact of conflict on the franchising system.

**Keywords:** Entrepreneurship; Conflict; Franchising; Agency Theory; Theory of Resource Scarcity.

Marcos Albuquerque<sup>1</sup>  
Rodrigo Ladeira<sup>2</sup>  
Maria Teresa Larocca<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Brasil. E-mail: [marcos@vianetinformatica.com.br](mailto:marcos@vianetinformatica.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Professor da Universidade Federal da Bahia - UFBA. Brasil. E-mail: [Rodladeira@yahoo.com](mailto:Rodladeira@yahoo.com)

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Professora da Universidade Federal da Bahia - UFBA. Brasil. E-mail: [tlarocca@ig.com.br](mailto:tlarocca@ig.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade de comércio no Brasil se inicia com a chegada dos portugueses que realizavam trocas de produtos com os índios. Até metade do século XIX, os mascates representavam o comércio varejista, entregando seus produtos de porta em porta. Os primeiros grandes estabelecimentos comerciais surgiram no final do século XIX e início do século XX, como a Casa Masson (1871), Casas Pernambucanas (1906), Mesbla (1912) e Mappin Stores (1913). Em 1949, chegam dos Estados Unidos, em São Paulo e no Rio de Janeiro, as Lojas *Sears*, com um modelo departamentalizado e características de autosserviços, marcando uma nova era no varejo brasileiro.

Assim, a evolução do comércio acompanhou o crescimento das cidades, aliada ao desenvolvimento tecnológico e de infraestrutura, a exemplo do comércio por catálogo, das lojas de autosserviços e de conveniência, dos *shopping centers*, das franquias e do comércio virtual. Conforme Parente (2000, p. 9), “No Brasil, o sistema de franquias começou a ganhar força na década de 1980, com o surgimento de redes como O Boticário, Água de Cheiro, bem como com a implantação da rede de lanchonetes McDonald’s.”. Houve uma expansão do número de unidades, passando de 3.200 em 1985 para 8.000 lojas em 1990. Em 2011 foi alcançada a marca de 95.000 unidades (PARENTE; BARKI, 2014).

O sistema de franquia é alternativo no processo de expansão das empresas, sejam elas de pequeno ou de grande porte. Para as microempresas, a adoção do sistema de franquias permite o acesso ao crédito, bem como ultrapassar as barreiras regulamentadoras do governo e o problema da falta de mão de obra qualificada. Portanto, a expansão por sistema de franquia para as empresas menores possibilita driblar limitações de recursos. Para as maiores, essa estratégia de expansão por franquias, permite alcançar mercados distantes geograficamente e testar a marca nesses novos territórios. Em ambos os casos, com baixo risco financeiro. Desta forma, constata-se que o *franchising* ganha impulso entre os empreendedores, que entendem como vantagem a proteção ao capital investido (risco) e a percepção da segurança na abertura de um negócio já testado e em funcionamento.

No entanto, como ressalta Parente e Barki (2014), há insatisfações tanto de franqueadores quanto de franqueados. Para esses últimos, as insatisfações podem estar relacionadas às dificuldades em atingir os patamares de desempenho prometidos pelo franqueador, devido aos *royalties* pagos sobre o faturamento, sem levar em conta a lucratividade da operação, e à permissão de um número demasiado de concorrentes em uma mesma região. Quanto aos franqueadores, o grande desafio

no sistema de *franchising* é manter um mesmo padrão de qualidade nas operações dos diferentes franqueados, além do fato de que nem todos eles têm a vocação ou a competência de gerenciarem adequadamente o negócio, comprometendo a imagem do franqueador.

Este estudo tem seu foco no sistema de *franchising*, em empresas soteropolitanas, nos segmentos de alimentação, vestuário e acessórios pessoais e calçados, e tem como objetivo examinar as relações entre franqueadores e franqueados, entendendo os conflitos entre esses atores, bem como propor soluções para minimizar tais desavenças.

A partir de Cohen e Silva (2000), foram identificados os pontos mais importantes de conflitos entre Franqueadores e Franqueados - perfil do candidato, recursos financeiros, ponto comercial e comunicação – destacados como os aspectos primordiais para determinação do fracasso em um sistema de franquia. Recorreu-se a duas Teorias para embasar estas implicações das relações conflitantes entre franqueadores e franqueados: a Teoria da Agência e a Teoria da Escassez de Recursos.

A Teoria da Agência nos remete aos aspectos de expansão que levam o administrador-proprietário a buscar a maximização do resultado do negócio, porém, distanciando-se do franqueador, na medida em que aquele visa apenas ao benefício próprio, o que exigirá um esforço de aproximação do franqueador para com o franqueado.

Já a Teoria da Escassez de Recursos nos direciona à questão da utilização da expansão com recursos de empreendedores, a qual permite ao franqueador conhecer mercados sem a necessidade de investimento próprio. Da mesma forma, a recompra de unidades consideradas rentáveis pode fazer parte dos planos futuros do franqueador.

As pesquisas e os estudos acadêmicos internacionais sobre franquias têm sido dedicados, especialmente, à sua relação com a Teoria da Agência e a Teoria da Escassez de Recursos. No Brasil, o foco tem sido maior quanto à sua ligação com Empreendedorismo, Estratégia, Internacionalização, Contratos e Conflitos (MELO; ANDREASSI, 2012).

A partir da percepção dos conflitos de relacionamento entre franqueadores e franqueados e da identificação das variáveis apontadas como resultantes de tais conflitos, pretende-se contribuir com propostas que possam minimizar os impactos produzidos nesta relação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), o faturamento do setor de *franchising* brasileiro passou, em 2003, de pouco mais de R\$ 29 bilhões para mais de R\$ 127,3 bilhões em 2014, o que

representa um crescimento de 338,41%. Em 2010 o faturamento do setor cresceu 20,4% enquanto que o PIB do Brasil cresceu 7,5% nesse período (LIMA; LUNA; DE SOUSA, 2012). Em termos de franqueadoras, o Brasil passou de 678 redes, em 2003, para 2.942 em 2014, tendo um crescimento de 3,34 vezes.

Foram gerados pelo sistema de *franchising* no Brasil, em 2014, mais de 1 milhão e 906 mil empregos diretos, contra pouco mais de 509 mil em

2003. Foram criados 587.783 empregos diretos no período de 2003 a 2014, representando um crescimento de 115,46%.

A Região Nordeste abriga 7,8% das sedes das empresas franqueadoras. Destaque para a Bahia, que subiu no *ranking* de 2013, passando de terceiro para o segundo Estado dessa Região. A Tabela 1 apresenta as sedes das empresas franqueadas por região no Brasil:

**Tabela 1- Sedes de Empresas por Região – 2012**

| Região       | Participação |               |
|--------------|--------------|---------------|
|              | %            | Franqueadoras |
| Sudeste      | 70,7         | 1715          |
| Sul          | 16,9         | 410           |
| Nordeste     | 7,7          | 187           |
| Centro-Oeste | 3,9          | 95            |
| Norte        | 0,8          | 19            |
| Totais       | 100%         | 2.426         |

Fonte: ABF, 2013

Já em termos de unidades franqueadas, a Região Nordeste apresentou, em 2012, mais de 15 mil unidades instaladas. A Bahia ocupa a primeira posição no *ranking* dos estados da Região Nordeste

em número de unidades franqueadas instaladas, tanto em 2012 quanto em 2013.

Apresentamos a seguir, um resumo com os indicadores do setor do Franchising por ano:

**Tabela 2 – Indicadores do Setor do Franchising**

| Indicadores                                  | 2012              | 2013              | 2014             |
|----------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Faturamento do Setor                         | R\$ 107,2 bilhões | R\$ 118,2 bilhões | R\$127,3 bilhões |
| Redes Franqueadoras                          | 2.426             | 2.703             | 2.942            |
| Unidades Franquiadas                         | 104.543           | 114.409           | 125.641          |
| Empregos Diretos                             | 940.887           | 1.029.681         | 1.096.859        |
| Cidades com presença de Unidades Franquiadas | n/d               | n/d               | 2.108            |
| Unidades Franquiadas em Shopping Centers     | n/d               | n/d               | 34,50%           |

Fonte: ABF, 2016

n/d - não disponível

## 2.1 O Conflito No Setor De Franquia

Para Cherto (2006, p. 232), “[...] um modelo de franquia é baseado no princípio de que todos são iguais em direitos e deveres, e a quebra desta lógica é extremamente negativa para gestão do modelo de negócios.” e razão para desencadear uma relação de conflitos entre franqueadores e franqueados.

Conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante (ROBBINS, 2009, p.190).

Para Burbidge (2012), as pessoas lidam com os conflitos de três maneiras diferentes: usando o poder, os direitos ou os interesses. Muitas vezes, as três são utilizadas de forma combinada e quase ao

mesmo tempo. A autora classifica dois grandes grupos de conflitos: os produtivos e os não produtivos. Os primeiros são aqueles que “[...] provocam mudanças, criando um valor líquido positivo para a organização. Os não produtivos (ou contraprodutivos ou, às vezes, chamados de disfuncionais) são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e geram prejuízos significativos” (BURBRIDGE, 2012, p. 30).

A ajuda externa, imparcial, para a solução de conflitos, que não seja pelo direito ou pelo poder, é adotada como alternativa em função da incapacidade da resolução por meio da negociação direta, denominada de *Alternative Dispute Resolution* (ADR).

Este método ADR, pressupõe duas técnicas:

- (a) Mediação: uma terceira parte intercede para facilitar a comunicação entre as partes envolvidas no conflito, buscando que estas cheguem a um acordo; e
- (b) Arbitragem: uma terceira parte, conhecedora e em função das posições dos litigiosos, os impõe uma solução.

O objetivo, ao se utilizarem terceiros em um conflito, é tentar reestabelecer a comunicação entre as partes litigiosas e buscar a solução do problema. O mediador é um facilitador que irá promover a aproximação das partes litigiosas, atuando durante o processo conciliatório com técnicas próprias da mediação, para obtenção de uma posição consensual, fazendo com que as partes cheguem a uma solução de acordo.

Arbitragem é uma alternativa junto à Justiça Estatal, para a obtenção de solução de conflitos. No caso da arbitragem, o árbitro decide a causa em favor de uma das partes, não cabendo recurso. As maiores vantagens são o tempo de solução do processo e o perfil do árbitro, que é um especialista na matéria.

A ABF (2014) vem orientando seus associados a colocarem uma cláusula de mediação ou compromissória em seus contratos, e está fomentando a formação de mediadores e árbitros.

No sistema de *franchising*, o conflito é vertical. O Sistema de *Marketing Vertical* (SMV) surge para cumprir um papel alternativo ao *Marketing Convencional*, em que as empresas trabalham independentes, buscando maximizar os lucros.

Parente (2000, p. 30) classifica a franquia como um SMV do tipo Contratual, “no qual um Franqueador (aquele que possui um produto, serviço ou método de trabalho) concede a licença de comercialização a Franqueados (empreendedores afiliados), oferecendo assistência na organização do negócio, em troca de certa remuneração desses Franqueados.”.

Como suporte a esta investigação foi tomado em consideração aspectos relacionados à Teoria da Agência e à Teoria da Escassez de Recursos. Essa última aborda a disponibilidade restritiva de recursos financeiros, de mão de obra e de entendimento do mercado em expansão, sendo o sistema de *franchising* considerado uma boa opção alternativa para quebra dessas dificuldades (OXENFELDT; KELLY, 1969 *apud* MELO; ANDREASSI, 2012).

Já a Teoria da Agência contribui com a análise de conflitos de interesses entre o principal e o agente (JENSEN; MECKLING, 1976). A expansão por redes próprias estabelece os problemas na relação firma e funcionário, já que o último recebe ganhos fixos. A expansão por redes de unidades franqueadas, apesar de apresentar maximização nas atividades de monitoramento, pode apontar problemas de oportunismo, em que um Franqueado se beneficia do esforço de todos daquela rede.

## 2.2 Teoria Da Agência

Segundo Palaez e Szmrecsányi (2006, p.194),

A noção de aprendizado tecnológico aparece na literatura econômica ligada à ideia de um processo pelo qual um determinado agente – frequentemente, a empresa –, acumula habilidades e conhecimento, e cujo resultado fundamental é um aperfeiçoamento contínuo da tecnologia, com consequentes ganhos de desempenho. Trata-se, na verdade, não de um único, mas de uma multiplicidade de processos, como se depreende das diversas formas de aprendizado abordadas pela literatura: o aprender fazendo, o aprender pelo uso, o aprender pela pesquisa, o aprender pela adaptação, entre outros.

Para a Teoria da Agência, o *franchising* como canal de distribuição apresenta vantagens, tais como: economia de escala, padronização e sistema vertical de *marketing*, como já visto anteriormente. Associam-se a essas, a operação eficiente de uma unidade por um proprietário e custos de monitoramento menos elevados.

A Teoria da Agência tem seu cerne na discussão dos possíveis conflitos de interesse entre acionistas e gestores causados, muitas vezes, por assimetrias, o que leva a busca pelo alinhamento de interesses entre as duas partes.

Para Jensen e Meckling (1976, p. 308), o relacionamento na Teoria da Agência é definido:

[...] como um contrato em que uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) envolvem outra pessoa (o agente) para executar algum

serviço em seu nome, o que envolve delegar algumas decisões para o agente. Se ambas as partes da relação são maximizadores de utilidades, não é uma boa razão acreditar que o agente vai agir sempre no melhor interesse do principal.

A maximização de utilidade busca provocar o agente na busca por ações que levem ao melhor resultado financeiro, o que nos faz pressupor que o proprietário sempre buscará a maximização do resultado. Neste ponto, o franqueado, como proprietário, substitui bem o funcionário na expansão do negócio. Porém, para Jensen e Meckling (1976), é difícil assegurar que o agente sempre tomará a melhor decisão para o principal, podendo causar, em muitos casos, o que se denomina “perda residual”, que é a criação de custo com impacto direto no lucro.

O custo de monitoramento da *performance* dos gestores, em uma unidade própria, esbarra na busca pela maximização de resultados, em função, por exemplo, do salário fixo recebido, independente do resultado obtido, sem que haja nenhum incentivo adicional para este esforço. No sistema de *franchising*, o franqueado é motivado a maximizar o resultado, pois a sua compensação financeira depende do resultado da unidade. Mas, também, a maximização do resultado, por parte do franqueado, pode levar a assimetrias e a baixo esforço em alguns pontos de investimento, caracterizando um comportamento oportunista.

### 2.3 Teoria Da Escassez De Recursos

Segundo Kupfer e [Hasenclever](#) (2002, p. 26), “[...] a escola neoclássica trouxe para o centro da teoria econômica o problema da alocação de recursos escassos a necessidades ilimitadas”, apesar de reconhecer que este problema já estava presente na escola clássica quando da expansão do capitalismo.

Para Krugman e Wells (2015, p. 12), “[...] recurso é qualquer coisa que pode ser usada para produzir alguma outra coisa [...]. Um recurso é escasso quando sua quantidade disponível não é suficiente para satisfazer todos os usos que a sociedade quer fazer deles.”. Assim, a Teoria da Escassez de Recursos pode explicar o fato dos franqueadores escolherem a expansão da sua rede de negócio pelo sistema de *franchising* como forma de minimizar a restrição financeira no processo de crescimento e de expansão do negócio, já que os recursos são escassos, principalmente, nas jovens e pequenas empresas ou naquelas em fase de expansão, além da implicação dos custos decorrentes da curva de aprendizagem (PORTER, 2004). Os recursos podem ser classificados como: financeiros, humanos e de mercado.

Oxenfeldt e Kelly (1969) também se utilizam dos postulados da Teoria da Escassez de Recursos para a análise do sistema de *franchising*, e fazem o seguinte questionamento: “Por que uma empresa iria abrir mão de uma considerável parcela de sua rentabilidade para um terceiro?”. Pode-se tentar uma resposta ao afirmarmos que a expansão se justificaria, principalmente, em função da necessidade do crescimento de uma organização, além do mais sendo jovem e com pouca capacidade de aquisição de recursos, a fim de garantir lucro e gestão de uma rede.

Ressalta Kupfer e [Hasenclever](#) (2002, p. 29) que:

[...] para Marshall, as empresas se desenvolvem ao longo de um ciclo de vida, no qual nascem e sobrevivem se o seu fundador possui qualidades que o selecionem no ambiente. Ele deve trazer soluções adequadas aos problemas de organização e das técnicas de produção, comercialização das mercadorias e relacionamento com fornecedores.

O mesmo princípio de ciclo de vida é sugerido por Oxenfeldt e Kelly (1969), quando se referem à Teoria da Escassez de Recursos. Partem eles da premissa da necessidade de maior eficiência na competitividade através da economia da escala, o que os conduz a um modelo de ciclo de vida também para o *franchising*, conforme observa Melo e Andreassi (2012).

No primeiro ciclo, o objetivo do franqueador é crescer, porém, este está limitado pela escassez dos recursos, encontrando na franquia a possibilidade de penetrar no mercado de forma rápida e com menor risco. No segundo estágio do ciclo de vida, a busca é pela eficiência e o desenvolvimento da marca no mercado, para a obtenção da maximização dos resultados. Neste ponto, caso o franqueador esteja capitalizado, surgem os conflitos com os franqueados, e o franqueador se considera com conhecimento suficiente para recomprar as unidades mais rentáveis, garantindo um maior e melhor resultado financeiro, sendo este o terceiro ciclo.

Portanto, a expansão da firma pelo sistema de *franchising*, principalmente nas pequenas empresas, supre a escassez dos recursos financeiros em função das dificuldades de capital e de acesso ao crédito, evita as restrições gerenciais, por exemplo, de recrutamento e seleção de colaboradores e permite o alcance de novos mercados, contribuindo para o conhecimento e o aprendizado sobre estes. Como consequência, após a expansão, a firma franqueadora poderia abandonar a expansão pelo modelo de *franchising*, fazendo a recompra das unidades

franqueadas, por essa já estar capitalizada com caixa suficiente para essa operação, por ter condições de recrutar e treinar um número suficiente de gestores e por ter desenvolvido conhecimento suficiente sobre o mercado local, o que corrobora Dant *et al.* (1997).

Observa-se que os conflitos entre os atores do sistema de *franchising*, na Teoria da Escassez de Recursos, ocorrem, principalmente, no 2º ciclo, influenciando e, até, precipitando o 3º ciclo. No 2º ciclo, os conflitos ocorrem a partir da exigência de eficiência da operação e, cada vez mais, de geração de resultados (principalmente lucros). Esses conflitos precipitam o 3º ciclo, a recompra da unidade franqueada.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa, exploratória e multicase, utilizando-se da técnica de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. Para Godoy (2006, p. 134), “[...] a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação.”.

Segundo Alvarez (1991, p. 560), a observação “[...] é o único instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato”. No caso da observação, de acordo com Godoy (2006, p. 133), essa “[...] tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo. Por meio da observação, procura-se aprender aparências, eventos e/ou comportamentos.”.

A figura apresentada a seguir sintetiza as técnicas empregadas nesta pesquisa:

**Figura 1 – Fontes de Evidência: Pontos Fortes e Pontos Fracos**

| Fonte da Evidência                | Pontos Fortes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Pontos Fracos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Documentação</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável – pode ser revista repetidamente</li> <li>• Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso</li> <li>• Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>• Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar</li> <li>• Seletividade parcial, se a coleção for incompleta</li> <li>• Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor</li> <li>• Acesso – pode ser negado deliberadamente</li> </ul>                                                                                                |
| <b>Entrevistas</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionada – foca diretamente os tópicos do estudo de caso</li> <li>• Perceptíveis – fornecem inferências e explicações causais percebidas</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcialidade devido às questões mal-articuladas</li> <li>• Parcialidade da resposta</li> <li>• Incorreções devido à falta de memória</li> <li>• Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>                                                                                                                              |
| <b>Observação do Participante</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidade – cobre eventos em tempo real</li> <li>• Contextual – cobre o contexto do “caso”</li> <li>• Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consome tempo</li> <li>• Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores</li> <li>• Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente, porque está sendo observado</li> <li>• Custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> <li>• Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante</li> </ul> |

Fonte: Yin (2010, p.129)

Foram entrevistadas duas empresas franqueadas e duas empresas franqueadoras, sendo duas do segmento de vestuário, uma do segmento de acessórios pessoais e calçados, e uma do segmento de alimentação, as quais possuem unidade(s) própria(s), mantêm contrato homogêneo de franquia e transferem conhecimento e todo modelo de

gerenciamento do franqueador para o franqueado – “franquia de formato do negócio”. Os segmentos foram escolhidos em função de pesquisa realizada no site da ABF para o Estado da Bahia, cuja maioria de associadas se concentra nestes segmentos, com sede na cidade de Salvador.

As entrevistas foram realizadas tanto com franqueadores quanto com franqueados representantes de cada segmento pesquisado. Para cada entrevistado foram dedicadas, no mínimo, 4 horas, chegando, em um caso, a 12 horas, em três dias, com um turno em cada dia. Foram utilizados, nas entrevistas semiestruturadas, dois roteiros, em um único documento, contemplando a visão do franqueador e a do franqueado.

Durante a entrevista, foram utilizadas questões pré-determinadas, feitas de forma presencial, no ambiente de trabalho do entrevistado. Foi feita uma primeira rodada de entrevistas, havendo a necessidade, em alguns casos, de se fazer uma segunda rodada. As transcrições foram todas enviadas por e-mail aos entrevistados, sendo validadas por estes, bem como remetemos as transcrições aqui descritas para os entrevistados.

Percebeu-se, durante as entrevistas, a necessidade de consultar os documentos exigidos pela legislação, balizadores da relação entre franqueadores e franqueados, não só para tomar conhecimento de seu teor, mas também para atestar os seus conteúdos com as respostas das entrevistas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que diz respeito aos resultados obtidos, destacamos os principais itens que distinguiram as informações das empresas participantes da pesquisa:

- (a) Empresa A  
O uso de planilhas eletrônicas como ferramenta para a gestão da rede franqueada e para acompanhar o desempenho dessas unidades compromete a agilidade em ações que necessitam de uma rápida intervenção (como, por exemplo, faturamento da loja, metas) e possibilita erros na transcrição de informações para as planilhas eletrônicas.
- (b) Empresa B  
A renovação do contrato de franquia é bianual e exige o pagamento, novamente, de 50% do valor cobrado como taxa de franquia. A cobrança da taxa de franquia após o encerramento do prazo contratual é permitida por lei e está prevista no código civil (artigo 598).
- (c) Empresa D  
A franqueadora cobra a taxa de *royalties* sobre o faturamento. No ramo de alimentação, o desenvolvimento de fornecedores locais dificulta a cobrança e o controle pelas compras.

- (d) Para todas as Empresas (A, B, C e D)  
Nenhuma das empresas pesquisadas cobra (franqueadores) ou é cobrada (franqueadas) por metas ou resultados financeiros. Não cobrar metas e resultados causa estranheza, pois os ganhos de todos passam por esses resultados de desempenho. A cobrança não é explícita, mas é acompanhada pelos dois grupos de empresas, já que o franqueador informa ao franqueado o seu faturamento mínimo necessário para o retorno do investimento em uma unidade franqueada.

Com relação aos pontos mais importantes de conflito entre Franqueadores e Franqueados registramos as seguintes percepções observadas nas entrevistas aplicadas:

- (a) Perfil do Candidato  
As empresas franqueadoras não têm uma métrica na escolha do candidato a uma unidade franqueada, e os critérios de escolha são subjetivos, baseados no sentimento e nas experiências vivenciadas pelas empresas. Para os franqueados, é nítida a percepção que há um processo em tal escolha, mas que este não é muito claro, misturando-se ao perfil aspectos financeiros, como, por exemplo, garantias reais ou capital de giro e aspectos de relacionamento pessoal.
- (b) Recursos Financeiros  
É perceptível que as franqueadoras apresentam todas as informações financeiras sobre o negócio, mas que falham no acompanhamento do negócio, apesar de terem as informações dos seus franqueados. A saúde financeira da unidade franqueada é observada quando há atraso no pagamento de faturas, para aqueles formatos em que o franqueado paga *royalties* sobre as compras ou quando este deixa de pagar faturas de mercadorias compradas do franqueador. O acompanhamento deveria ser constante. Não se preocupam as franqueadoras com os pagamentos de outras contas, como as de consumo, as públicas e os impostos, que também podem revelar problemas financeiros daquela unidade. Não foi observado nenhum planejamento financeiro anual

acompanhado pelo franqueador junto ao seu franqueado.

(c) Ponto Comercial

As franqueadoras homologam os pontos comerciais apresentados pelas unidades franqueadas, mas não se responsabilizam pela sua escolha. As franqueadoras também não orientam quanto à melhor escolha ou quanto aos aspectos que podem e devem ser observados como sendo positivos ou negativos na escolha de um ponto comercial.

(d) Comunicação

Todos declaram haver meios de comunicação entre as partes. Evidenciam ser o apoio recebido pelo franqueador como importante na minimização dos conflitos do dia a dia.

É importante, também, que comparemos as informações contidas nas entrevistas da pesquisa com o referencial teórico e os objetivos deste estudo.

Ambas as Teorias, da Agência e da Escassez de Recursos, se fazem presentes nas colocações tanto de franqueados quanto de franqueadores. Vejamos com trechos das entrevistas e da observação participante:

- a) “A expansão da nossa marca somente poderia ser feita por abertura de franquias devido à falta de capital e de pessoal para gerenciar o novo negócio.” (ENTREVISTADO 1 - Empresa A). Com este relato de um dos franqueadores, fica nítida a estratégia da expansão da marca por redes de lojas franqueadas. Por falta de recursos financeiros e humanos (gestor do negócio), a expansão ocorre com a utilização de recursos de terceiros, acreditando que a operação da unidade gerará ganhos financeiros para ambas as partes, sendo para o franqueador, através dos *royalties* e, para os franqueados, pelos resultados financeiros do negócio;
- b) O desempenho financeiro da unidade franqueada gera uma oportunidade de compra do negócio, ou para operar aquela unidade ou para revendê-la com lucro. Destacamos, aqui, dois pontos distintos das entrevistas com os franqueadores. O primeiro é a abertura de uma loja própria, com contrato sem custo, para a primeira passagem de donos junto ao *shopping center*, já feita em um mercado estratégico com vistas

a uma futura expansão, sendo comercializada já em funcionamento, e cujo desempenho financeiro não é bom: “O desempenho operacional e financeiro da loja pode ser melhorado, se a gestão for feita por um dono, e não por uma Gerente, que está acomodada. Se vocês não ficarem com a loja, substituiremos a Gerente”.

(ENTREVISTADO 1 - Empresa A) Na outra entrevista, o franqueador acompanha o desempenho da loja, e fica com aqueles pontos que são considerados rentáveis, assumindo a operação do negócio: “Através das visitas e dos relatórios de desempenho, principalmente os financeiros e algumas métricas, como P.A. (Peça por Atendimento), *ticket* médio, giro do estoque, acabamos ficando com estas unidades.” (ENTREVISTADO 2 - Empresa B).

No lado do franqueado, destaque para a colocação do Entrevistado 4 – Empresa D do ramo de alimentação: “Como os *royalties* são pagos sobre o faturamento do restaurante, a franqueadora nos ajuda a melhorar o CMV(Custo da Mercadoria Vendida). Com isto, conseguimos melhorar o resultado e repassar, com mais tranquilidade, os *roy's*”;

- c) O acompanhamento do negócio, por parte da franqueadora, se faz por visitas presenciais e por informações sistematizadas. Existe uma preocupação em evitar os atritos. Na reunião de fechamento de uma unidade franqueada, vivenciou-se a preocupação em deixar claro aos candidatos a importância do diálogo e das soluções conjuntas. Mas, também, observou-se o endurecimento por pontos que não são maleáveis na relação: operador do negócio, os padrões de atendimento, a identidade visual, a política de preços e promoções, a busca pela rentabilidade. Aqui, ocorrem assimetrias. De um lado, o franqueador quer a correta operação do negócio, dentro dos padrões estabelecidos. Do outro lado, o franqueado busca o resultado financeiro do negócio, economizando ao máximo na operação – *mix* de produtos (compras), quadro de pessoal não completo conforme determina o franqueador e resistência na participação de treinamentos que

requerem deslocamentos. Para um franqueador entrevistado, destacamos a seguinte observação: “Fazemos visitas presenciais, no máximo bimensais. As visitas ocorrem sempre que percebemos baixas vendas. Temos que entender o que está acontecendo. Ganhamos com *roy's* sobre as compras” (ENTREVISTADO 1 – Empresa A). Para o Entrevistado 3 – Empresa C, “[...] as visitas são importantes, pois além de um olhar externo nas instalações, vitrines e na equipe, trocamos experiência do que outras franquias estão fazendo e o que está dando certo. É, neste momento, também, que reclamamos com a franqueadora daquilo que não está bom e que precisa ser melhorado. Registramos, também, o que não nos agrada”;

- d) Para os franqueados, a sensação de entrar em um negócio testado, com uma marca reconhecida e que o empreendedor se identifica, com operações e apoio da rede franqueadora, causa uma zona de conforto para aplicação dos seus recursos financeiros. Porém, ele é alertado que o retorno do investimento não é garantido pela franqueadora, e que diversos fatores irão contribuir para o sucesso ou fracasso do negócio. Como afirma o franqueador (Entrevistado 1- Empresa A): “A presença do dono na frente do negócio é imprescindível para o sucesso do negócio. As nossas orientações devem ser seguidas na risca, pois temos a *expertise* de como fazer. Não somos amadores, conhecemos o nosso negócio”. Já para o franqueado de marcas nacionais e internacionais (Entrevistado 3 – Empresa C), é importante frisar no seu depoimento que “[...] a franqueadora cobra taxa de propaganda, o que nos deixa

confortável, pois este esforço é recompensado com o público que vai às nossas lojas.”.

- e) Se as expectativas de rentabilidade não são atingidas, o franqueado apoia-se na experiência do franqueador e sempre busca, em qualquer situação, a maximização do resultado da unidade, renegociando taxas e *royalties*:

Quando o negócio não vai bem, sou procurado para ajudar a identificar o que pode estar ocorrendo e, logo em seguida, para reduzir ou não cobrar *royalties*. Quando o negócio vai bem, o franqueado acha que não precisa de mim, que é o dono do negócio e que sabe de tudo. Às vezes, até ameaça querendo sair da rede e colocar algo próprio, pois acha que não deve pagar nada para a franqueadora. É assim que acontece. A partir desta postura, endurecemos na relação. No final é tudo dinheiro, (ENTREVISTADO 2 – Empresa B).

- f) O conflito ocorre entre as partes até o amadurecimento do negócio, que pode ser no momento da renovação do Contrato de Franquia e, explode sempre, a qualquer tempo, quando não há rentabilidade para uma das partes ou para ambas as partes. Ficou claro, durante as entrevistas, que as queixas começam sempre por detalhes, para tentar explicar o momento do conflito, de forma gradativa, como se ambas as partes registrassem, o tempo todo, suas insatisfações. (Entrevistado 1 – Empresa A)

A figura 2 mostra os depoimentos obtidos nas entrevistas e sua relação com as duas teorias que suportam esta investigação:

**Figura 2 – Teorias versus Entrevistas**

| Teoria               | Depoimento do Entrevistado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agência              | “O desempenho operacional e financeiro da loja pode ser melhorado, se a gestão for feita por um dono, e não por uma Gerente, que está acomodada. Se vocês não ficarem com a loja, substituiremos a Gerente”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Escassez de Recursos | “A expansão da nossa marca somente poderia ser feita por abertura de franquias devido à falta de capital e de pessoal para gerenciar o novo negócio”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Escassez de Recursos | “Através das visitas e dos relatórios de desempenho, principalmente os financeiros e algumas métricas, como p.a. (peça por atendimento), <i>ticket</i> médio, giro do estoque, acabamos ficando com estas unidades”.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Agência              | “Como os <i>royalties</i> são pagos sobre o faturamento do restaurante, a franqueadora nos ajuda a melhorar o CMV (Custo da Mercadoria Vendida). Com isto, conseguimos melhorar o resultado e repassar, com mais tranquilidade, os <i>roy's</i> ”.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Agência              | “Fazemos visitas presenciais, no máximo bimensais. As visitas ocorrem sempre que percebemos baixas vendas. Temos que entender o que está acontecendo. Ganhamos com <i>roy's</i> sobre as compras”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Agência              | “As visitas são importantes, pois além de um olhar externo nas instalações, vitrines e na equipe, trocamos experiência do que outras franquias estão fazendo e o que está dando certo. É, neste momento, também, que reclamamos com a franqueadora daquilo que não está bom e que precisa ser melhorado. Registramos, também, o que não nos agrada”.                                                                                                                                                           |
| Agência              | “A presença do dono na frente do negócio é imprescindível para o sucesso do negócio. As nossas orientações devem ser seguidas na risca, pois temos a <i>expertise</i> de como fazer. Não somos amadores, conhecemos o nosso negócio”.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Agência              | “A franqueadora cobra taxa de propaganda, o que nos deixa confortável, pois este esforço é recompensado com o público que vai às nossas lojas”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Escassez de Recursos | “Quando o negócio não vai bem, sou procurado para ajudar a identificar o que pode estar ocorrendo e, logo em seguida, para reduzir ou não cobrar <i>royalties</i> . Quando o negócio vai bem, o franqueado acha que não precisa de mim, que é o dono do negócio e que sabe de tudo. Às vezes, até ameaça querendo sair da rede e colocar algo próprio, pois acha que não deve pagar nada para a franqueadora. É assim que acontece. A partir desta postura, endurecemos na relação. No final é tudo dinheiro.” |

Fonte: elaborado pelos autores

Nas entrevistas com os franqueados, observou-se que a primeira escolha é pelo segmento de atuação e identificação com a marca. Depois, os candidatos analisam outros aspectos, como o valor do investimento e o retorno sobre o investimento. Esses pontos são determinantes para a escolha de uma franquia em relação às demais existentes.

Porém, nem sempre se consegue alinhar todos esses aspectos na vida real, e os candidatos sempre mantêm várias opções de marca para a escolha, ao mesmo tempo, conversando, reunindo informações e negociando com diversas empresas franqueadoras. Este contexto prejudica a aplicação de uma metodologia sistêmica para O candidato avaliar a franquia.

No caso dos franqueadores, a primeira avaliação é a do perfil do candidato e, em seguida, da sua capacidade de investimento, garantias reais em

caso de uso de capitais de terceiros e dedicação ao negócio.

## 5 CONCLUSÕES

Há diversas fontes de conflito na relação entre franqueadores e franqueados. Os conflitos ocorrem na operacionalização do negócio e têm diversas motivações, conforme pôde-se observar nas entrevistas. Porém, tais conflitos são contornáveis, e ambos os atores buscam o diálogo, evitando o embate e o rompimento da relação estabelecida no contrato firmado.

Ficou evidenciado que o suporte administrativo e operacional e a transferência de conhecimento (*Know-how*) ofertados pelo franqueador à sua rede de unidades franqueadas

minimizam os desgastes nesta relação. Destacamos, principalmente, as visitas presenciais, pois representam um momento de análise e depuração dos fatos positivos e negativos do negócio, bem como servem de registro para ambas as partes, como prova documental, principalmente, nos casos extremos de ruptura dos contratos ou de não renovação dos mesmos.

Ambos os atores procuram registrar suas constatações e insatisfações durante o convívio. Indica ser a principal motivação do conflito quando a operação não se rentabiliza, quando há prejuízo financeiro para uma das partes ou para ambas. Neste ponto, parecem acontecer os piores conflitos, podendo tais demandas serem levadas até para a esfera judicial, como está acontecendo com um dos entrevistados.

A não obtenção de resultados financeiros desgasta o relacionamento entre as partes, principalmente para o franqueado que apostou na sua independência através de um negócio próprio.

Registre-se que as entrevistas feitas nesta pesquisa não esgotam o tema do conflito, bem como o universo da amostra não permite uma conclusão efetiva para todo o segmento do *franchising*.

Fica como sugestão, para futuros trabalhos de pesquisa, a análise completa de uma rede franqueadora, tendo como universo da amostra todas as unidades franqueadas da rede pesquisada.

## REFERÊNCIAS

- ABF. Associação Brasileira de Franchising. Recuperado January 28, 2014, de <http://www.portaldofranchising.com.br>
- Alvarez, M. E. B. (1991). *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: McGraw Hill. V.1 e V. 2.
- Burbridge, R. M.; Burbridge A. (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva.
- Cohen, M.; Silva, J. F. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 109-131. Recuperado April 27, 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/840/84040207.pdf>
- Cherto, M. (2006). *Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.
- Dant, R. P.; Paswan, A. & Kaufman, P. J. (1997). What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 72(4), 429-444. Recuperado May 6, 2015, de [http://www.researchgate.net/profile/Rajiv\\_Dant/publication/247090501\\_Ownership\\_Redirection\\_in\\_Franchised\\_Channels/links/0c96052cb80c468c8c000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Rajiv_Dant/publication/247090501_Ownership_Redirection_in_Franchised_Channels/links/0c96052cb80c468c8c000000.pdf)
- Godoy, A. S. Estudo de caso qualitativo. (2006). In Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 115-146). São Paulo: Saraiva.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. Recuperado April 23, 2014, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>.
- Krugman, P. R.; Wells, R. (2015). *Introdução à economia*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kupfer, D.; Hasenclever, L. (2002). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lima, A., Luna, R., & de Sousa, A. (2012). Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. *Revista Brasileira De Marketing* 11(1). Recuperado April 11, 2016, de <http://revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2261>
- Melo, P.; Andreassi, T. (2012). *Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Oxenfeldt, A.R.; Kelly, A.O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, Oxford, 44(4), 69-83, Winter.
- Palaes, V.; Szmrecsányi, T. (2006). *Economia da inovação tecnológica*. São Paulo: Hucitec/Ordem de Economia do Brasil. Cap. 8. e Cap. 13. Recuperado December 10, 2013, de [www.moodle.ufba.br/course/view.php](http://www.moodle.ufba.br/course/view.php)
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Parente, J. Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.

Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.