

**PERSPECTIVAS DE VALOR NO  
COMPOSTO DE FRANCHISING**

Francis Paulus Martins

Abril / 2015

Projeto de Pesquisa de Mestrado Profissional  
Em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**FRANCIS PAULUS MARTINS**

**PERSPECTIVAS DE VALOR NO COMPOSTO DE FRANCHISING:** Um estudo das taxas de franquia, suporte do franqueador e gestão da marca em microfranquias.

Campo Limpo Paulista - SP

2015

FRANCIS PAULUS MARTINS

**PERSPECTIVAS DE VALOR NO COMPOSTO DE FRANCHISING:** Um estudo das taxas de franquia, suporte do franqueador e gestão da marca em microfranquias.

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Professor Doutor Marco Antonio Conejero.

Linha de pesquisa: Dinâmicas das Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

**PERSPECTIVAS DE VALOR NO COMPOSTO DE FRANCHISING:** Um estudo das taxas de franquia, suporte do franqueador e gestão da marca em microfranquias.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

PAULUS MARTINS, Francis

PERSPECTIVAS DE VALOR NO COMPOSTO DE FRANCHISING: Um estudo das taxas de franquia, suporte do franqueador e gestão da marca em microfranquias./ Francis Paulus Martins; Campo Limpo Paulista - SP: FACCAMP, 2015 (Projeto de Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração).

1.Franchising, 2.Microfranquias, 3.Taxas de franquia, 4.Comportamento oportunista 5. Crescimento da rede de franquias.

CDD: 658.406

## **PÁGINA DE APROVAÇÃO**

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

**PERSPECTIVAS DE VALOR NO COMPOSTO DE FRANCHISING:** Um estudo das taxas de franquia, suporte do franqueador e gestão da marca em microfranquias.

FRANCIS PAULUS MARTINS

Data: 22/04/2015

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marco Antonio Conejero (FACCAMP) (Orientador)

---

Profa. Dra. Eliane Pires Bianchi (FACCAMP)

---

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo (UNIP)

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu forças e garra para continuar.

A meus pais Raquel Martins e Nivaldo Martins que incondicionalmente sempre me apoiaram na condução deste importante trabalho.

Ao Prof. Dr. Marco Antonio Conejero, por seu apoio, por sua dedicação, por sua competência e profissionalismo na condução das revisões e sugestões que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

A Profa. Dra. Eliane Pires Bianchi e ao Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo pela gentileza de terem aceitado o convite para integrar a banca de avaliação, como também por suas valiosas e importantes contribuições para a melhoria e refinamento deste trabalho.

Aos Professores da Faccamp, em especial à Profa. Cida Sanches, Prof. Tachizawa, Prof. Hashimoto e Prof. De Sordi pelas excelentes contribuições durante o curso.

## RESUMO

O sistema de *franchising* vem crescendo na escala de dois dígitos nos últimos anos no Brasil, e este crescimento vem sendo impulsionado principalmente pelas microfranquias, que em função dos baixos investimentos de implantação do negócio, sendo todo o investimento para a abertura de uma unidade franqueada limitado a até R\$ 80 mil, tem atraído a emergente classe C. Contudo, as taxas de franquia cobradas pelas franqueadoras podem limitar o sucesso e por consequência o crescimento da rede de franquias. Por este motivo, este estudo tem como objetivo geral entender a influência das taxas de franquia no crescimento da rede de franqueados em microfranquias. Adotou-se para este fim, o método de pesquisa qualitativo por intermédio de um estudo multicase, abrangendo três franqueadoras e onze microfranquias de prestação de serviços no interior de São Paulo. A pesquisa constatou a falta de suporte operacional nas microfranquias por parte das franqueadoras, porém as taxas de franquia são cobradas na totalidade da rede de franqueados. Outro ponto evidenciado nesta pesquisa foi com relação ao baixo esforço de divulgação da marca apesar da existência da taxa de publicidade paga pelos franqueados. A percepção dos entrevistados é que a marca não é conhecida, haja vista que os clientes frequentemente confundem as franquias com empresas de outros segmentos. E por fim, também evidencia-se um ponto importante nesta pesquisa que é o comportamento oportunista das franqueadoras em relação a cobrança da taxa de *royalty*, uma vez que das três franqueadoras avaliadas, uma já alterou e pelo menos outra, tem desejo de no médio prazo alterar a forma de cobrança da taxa de *royalty* para um valor fixo mensal, independente do faturamento das unidades franquias. Ou seja, evidencia-se que a rede de franquias torna-se a única fonte de renda das franqueadoras, o que nitidamente onera a rede de franquias, reduz seu sucesso e limita o crescimento como um todo.

**Palavras-chave:** *Franchising*, Microfranquias, Taxas de franquia, Comportamento oportunista, Crescimento da rede de franquias

## ABSTRACT

The franchise system is growing at double-digit range in the last years in Brazil, and this growth has been driven mainly by micro franchises, due to the low implementation investments that is by R\$ 80.000, has attracted the emerging class C. However, franchise fees charged by franchisors may limit the success and consequently the growth of the franchise network. For this reason, this study has the general objective to understand the influence of franchise fees in the growth of the network of franchisees in micro franchises. It was adopted for this purpose, the method of qualitative research through multicases studies, covering three franchisors and eleven micro franchises located around São Paulo area. The survey found a lack of operational support in micro franchises by the franchisors, but the franchise fees are charged in the total. Another point was the limited marketing efforts to promote the brand despite the existence of the marketing fee paid by franchisees. The perception from interviews is that the effort is zero, since the brand is not known, as the customers confuse the franchise with another type of company. Finally, also validates the opportunistic behavior of franchisors regarding the royalty rate. From the three franchisors, one already changed and at least one more has the desire to change the way of collecting the royalty rate for a fixed monthly amount regardless of the revenues of franchise units. So it becomes clear that the franchise network is the only source of income of the franchisor. Clearly this change burdens the franchise network, reduces their success and limits growth.

**Keywords:** Franchising, Micro franchises, Franchise fees, Opportunistic behavior, Growth franchise network

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	vi
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
SUMÁRIO.....	ix
LISTA DE QUADROS .....	xi
LISTA DE TABELAS .....	xii
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação .....	1
1.2 Problema de pesquisa .....	5
1.3 Objetivos.....	5
1.4 Visão geral da pesquisa .....	6
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1 Teoria dos Custos de Transação .....	7
2.2 Relacionamentos interorganizacionais .....	12
2.3 Teoria de agência.....	13
2.4 O suporte do franqueador na relação com o franqueado .....	17
2.5 Estratégias de precificação .....	20
2.5.1 A taxa inicial de franquia .....	21
2.5.2 A taxa de <i>royalty</i> .....	22
2.5.3 A taxa de publicidade.....	23
2.6 O valor da Marca em Franquias .....	24
2.6.1 A medição do valor da marca .....	25
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 Tipo de pesquisa .....	27
3.2 Método do estudo de caso .....	27
3.3 Questões de estudo .....	29
3.4 Proposições direcionadoras .....	30
3.5 Unidade e Subunidades de Análise .....	31
3.6 Seleção dos Casos.....	32
3.7 Coleta e Análise de Dados.....	33
3.7.1 Entrevistas em Profundidade .....	33

3.7.2	Elaboração do roteiro de entrevista.....	35
4.	ESTUDOS DE CASO .....	38
4.1	Caracterização dos Casos .....	38
4.2	Análise Conjunta dos Casos .....	41
4.3	Análise dos Resultados.....	51
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57
5.1	Contribuições da Pesquisa.....	58
5.2	Limitações de pesquisa.....	58
5.3	Sugestões para Estudos futuros .....	59
	REFERÊNCIAS .....	60
	APÊNDICES .....	67
	Apêndice A: Devolutiva aos Franqueadores .....	67
	Apêndice B: Roteiro de Entrevista - Franqueados .....	70
	Apêndice C: Roteiro de Entrevista - Franqueadores .....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As relações de agência.....	15
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens para o franqueador .....	19
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens para o franqueado .....	19
Quadro 4 – Como administrar a taxa de publicidade .....	24
Quadro 5 – Gastos com ações de divulgação na captação de franqueados .....	24
Quadro 6 – Uso do Método do Estudo de Caso .....	28
Quadro 7 – Questões de Estudo.....	30
Quadro 8 – Proposições direcionadoras .....	31
Quadro 9 – Cronograma de entrevistas .....	35
Quadro 10 – Roteiro de entrevista semiestruturado para os franqueados .....	36
Quadro 11 – Roteiro de entrevista semiestrutura para os franqueadores .....	37
Quadro 12 – Caracterização dos estudos de caso – Unidades.....	38
Quadro 13 – Caracterização dos estudos de caso – Mapeamento do Perfil dos Franqueadores .....	39
Quadro 14 – Caracterização dos estudos de caso – Mapeamento do Perfil dos Franqueados .....	40
Quadro 15 – Principais cláusulas contratuais .....	42
Quadro 16 – Relatos das entrevistas com franqueadores ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise valor da marca .....	43
Quadro 17 – Relatos das entrevistas com franqueados ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise valor da marca .....	44
Quadro 18 – Relatos das entrevistas com franqueadores ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise relacionamento franqueador – franqueado .....	45
Quadro 19 – Relatos das entrevistas com franqueados ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise relacionamento franqueador – franqueado .....	46
Quadro 20 – Relatos das entrevistas com franqueadores ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise taxas de franquia.....	48
Quadro 21 – Relatos das entrevistas com franqueados ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise taxas de franquia.....	48
Quadro 22 – Indicadores para a formação da taxa de <i>royalty</i> .....	68

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Elementos balizadores da escolha do método de pesquisa.....	30
Tabela 2 – Presença dos elementos formadores das subunidades de análise nos casos.	50

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Comparativo entre o PIB brasileiro e o PIB do <i>franchising</i> brasileiro .....	2
Figura 2 – Mapa de orientação conceitual.....	5
Figura 3 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso .....	29
Figura 4 – <i>Framework</i> - Taxas de franquia e cenário de pesquisa deste estudo .....	32
Figura 5 – Passos para o processo de entrevista .....	34
Figura 6 – Cálculo do número de consultores .....	67
Figura 7 – Gastos com a estrutura do franqueador no suporte aos franqueados .....	69

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

O sistema de *franchising* é um formato organizacional muito difundido em diversos setores do mercado brasileiro, onde, basicamente, o franqueador permite ao franqueado a utilização de sua marca, nome, modelo, formato de negócio e *know-how* em troca de taxas, em especial os *royalties* mensais. No Brasil o mercado de franquias tem crescido em torno de 15% ao ano conforme a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2014), basicamente pela falta de oportunidades na geração de emprego, pela insegurança dos trabalhadores com o vínculo, pelas crises econômicas, pelas fusões e aquisições, pela satisfação pessoal de ter o próprio negócio, pela independência financeira, por uma questão de investimento ou ainda um negócio para algum familiar, como pais aposentados ou filhos, pois acreditam ser uma alternativa que oferece um menor risco e maior estabilidade.

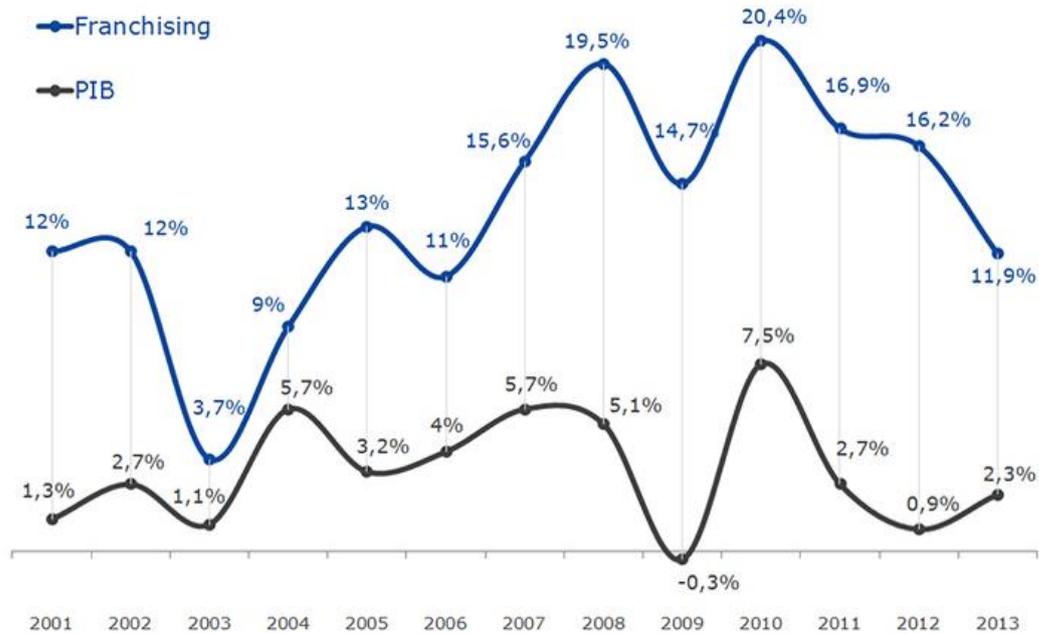
Ainda pela ABF (2015), o segmento de Negócios, Serviços e Outros Varejos, teve a maior participação na composição do faturamento do setor de franquias em 2014, alcançando 21%. Já o segmento de Alimentação, vem logo na sequência com 20,1% seguido pelo segmento de Esportes, Saúde, Beleza e Lazer com participação de 18,3% no faturamento do setor. Também em 2014 foram abertas 11.232 unidades franqueadas, sendo que a taxa de mortalidade destas foi de 3,7%, e se comparada ao índice de mortalidade dos negócios tradicionais, segundo Sebrae (2015), é de 24,9% em dois anos. Por estes motivos, o sistema de *franchising* para as organizações torna-se um poderoso meio de expansão e crescimento, e para as pessoas uma excelente oportunidade de negócio e remuneração.

Melo e Borini (2009) comentam que as franquias são como uma alternativa ao empresário que deseja estabelecer-se com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores, o que contribui para reduzir as incertezas ao se abrir um negócio.

Os franqueados são vistos como fontes de capital de baixo custo para o franqueador, frente a empréstimos bancários e outras formas de financiamento tradicionais. Outros benefícios também podem ser identificados nas franquias, como os ganhos de escala devido ao maior acesso tecnológico possibilitado pelo franqueador, a maior facilidade de se obterem

financiamentos para expansão do empreendimento, um menor dispêndio de recursos para o monitoramento e o controle das unidades, quando comparado a lojas próprias.

Se comparado o crescimento do setor de franquias em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, este cresceu mais no período de 2001 a 2013, conforme pode ser visto na Figura 1.



**Figura 1 – Comparativo entre o PIB brasileiro e o PIB do *franchising* brasileiro**

Fonte: ABF (2014)

Conforme ABF (2015) os municípios com maior número de unidades franqueadas é o de São Paulo com 16,5%, seguido pelo Rio de Janeiro com 7,4% e Belo Horizonte com 2,4%. Também vale ressaltar que a geração de empregos diretos aumentou em 2014 em 6,5% passando de 1.029.681 para 1.096.859.

Este crescimento vem sendo impulsionado pelas microfranquias, que surgiram na última década e vem ganhando cada vez mais espaço em função dos baixos investimentos, uma vez que a taxa de franquia, o capital para instalação e o capital de giro limitam-se a até R\$ 80mil. Outro dado relevante é que as microfranquias tiveram um crescimento de 14,7% de 2013 para 2014, sendo que das 2.942 redes brasileiras, 433 possuem esse modelo de negócio, e sua taxa de mortalidade foi de 8,4% (ABF, 2015).

Conforme Melo *et al.* (2014) diversas redes de franquias de vanguarda e redes iniciantes tem-se moldado ao tipo de microfranquia, dado que é um modelo, como já explicitado, que requer baixo investimento e conta com a possibilidade de financiamento para a sua aquisição pela emergente classe média C, que correspondem a 53% da população brasileira, isto é, aproximadamente 100 milhões de pessoas, que concentram cerca de 47% do poder de compra de consumo do país. Geralmente, estas microfranquias estão mais focadas no segmento de serviços, muitas vezes não necessitando de ponto comercial, o que em alguns casos o ponto é a própria residência do franqueado, também o fato de que o próprio franqueado é o principal operador, requerendo poucos ou mesmo nenhum funcionário.

Para Fairbourne (2006) o sistema de microfranquia também incorpora um componente social de ajuda às classes sociais mais baixas, uma vez que tem a intenção de amenizar a pobreza por intermédio de criar modelos de negócios bem sucedidos, de simples aplicação e gestão. Melo *et al.* (2014) comentam que em função do caráter emergente do negócio, existe muita escassez de informação sobre a estruturação das microfranquias, e que também coloca-se em questão a competência dos franqueadores no que tange aos atributos do sistema de franquia em função da limitação de recursos.

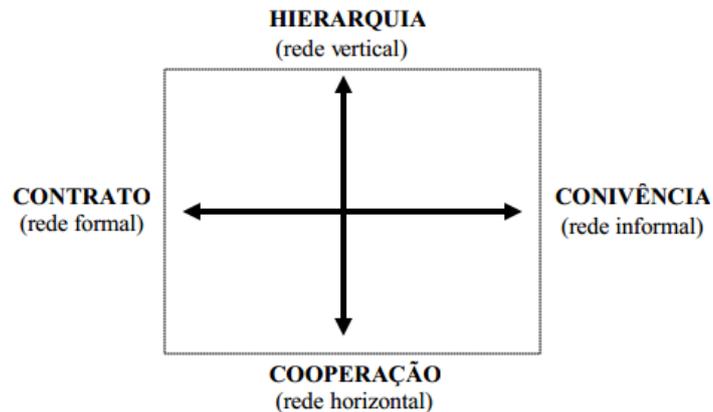
Contudo, a grande expansão do sistema de franquias no Brasil veio somente na década de 1990, impulsionada basicamente pela estabilização da economia e pela criação da ABF, fundada em Julho de 1987. O sistema de franquias surgiu no Brasil na década de 1960 com o lançamento das franquias de idiomas Yázigi, que foi fundada em 1950. O sistema de franquias somente deslanchou no Brasil a partir da década de 1970, onde empresas como o Mcdonalds chegaram ao país com lojas próprias, e expandiram em unidades franqueadas somente 10 anos depois.

Cabe mencionar outro fator importante para o desenvolvimento e sustentação do sistema de franquias brasileiro que foi a criação da Lei de franquias em 1994 (Lei 8.955/94 que entrou em vigor em 16/02/1995), conhecida como Lei Magalhães Teixeira. Foi criada com o objetivo de garantir que o candidato a franqueado tenha acesso às informações sobre a franquia antes de tomar sua decisão de celebrar o contrato e efetuar qualquer pagamento. Assim, obrigatoriamente o franqueador deve apresentar ao franqueado uma Circular de Oferta de Franquia (COF), que reúne uma série de informações, objetivando que o investidor tenha pleno conhecimento do empreendimento em que fará seu investimento.

Contudo, se as informações contidas na COF não forem suficientes, ou omitirem informações ou ainda estiverem em desacordo com a verdade, o franqueador estará sujeito às penalidades previstas pela própria Lei 8.955/94, que são a anulação do contrato, obrigação de ressarcir o franqueado por todos os gastos e investimentos que tenha efetuado em relação à aquisição, implantação, operação e gestão da franquia, devidamente acrescidos de correção monetária e de juros, como também poderá ser considerado infrator no artigo 422 do novo Código Civil, e seu responsável estará sujeito as medidas de natureza criminal (FRANCHISE STORE, 2014)

Baseado nestes aspectos favoráveis ao sistema de franquias, o SEBRAE (2013) informa que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas esta em queda e, atualmente, 73% dos negócios sobrevivem nos dois primeiros anos, que são os mais difíceis. Já segundo a ABF (2013) a taxa de mortalidade das franquias é de apenas 5% durante os três primeiros anos. Contudo, torna-se imprescindível para o franqueado entender e controlar quais são os custos da franquia, uma vez que existem taxas a serem pagas, e estas poderão influir em sua perpetuidade. Para tanto, e usando como base a teoria de agência, tendo como objetivo manter os custos de transação baixos uma vez alinhados os interesses do franqueador e franqueado, sendo respectivamente o principal e o agente, estes estão diretamente relacionados, através de um contrato de desempenho desta parceria. Assim, o principal (franqueador), emprega um agente (franqueado) para que faça a gestão e que execute os produtos, serviços ou ambos em seu nome através das franquias, que representam firmas geograficamente dispersas, e o bom desempenho das franquias dar-se-á pela interação entre estas redes de cooperação.

Assim, buscando compreender a diversidade de tipologias das redes de cooperação, Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico denominado como mapa de orientação conceitual, e que a partir de seus quatro quadrantes, conforme demonstrado na figura 2, torna-se possível entender como as redes são estruturadas.



**Figura 2 – Mapa de orientação conceitual**

Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000)

Baseado neste mapa de orientação conceitual, o eixo vertical refere-se aos elos firmados entre os atores da rede de cooperação. No geral, estes elos podem representar as atividades de cooperação ou o grau de dependência hierárquico entre franqueador e franqueado. O eixo horizontal representa a grau de formalização estabelecido entre franqueador e franqueado, o que neste caso as relações são formalmente estabelecidas através da celebração de contrato entre as partes.

O franqueador pode limitar ou potencializar as discrepâncias referentes aos seus interesses através da aplicação de incentivos ao franqueado, o que incorrerá em custos de monitoramento, que partindo-se desta premissa teórica, pode aumentar os custos de transação.

### 1.2 Problema de pesquisa

Com base no exposto, definiu-se como problema de pesquisa: *Como o valor do composto de franchising garante o alinhamento de interesses entre franqueadores e franqueados em microfranquias?*

### 1.3 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral entender o valor do composto de franchising para o alinhamento de interesses entre franqueadores e franqueados em microfranquias. Para tanto, de forma a atingir o objetivo geral, abaixo estão relacionados os seguintes objetivos específicos:

- i) Identificar as características do suporte do franqueador na relação com os franqueados em microfranquias;
- ii) Verificar as formas de cobrança da taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade utilizada em microfranquias;
- iii) Verificar a importância da gestão da marca no crescimento da rede de franqueados das microfranquias.

#### **1.4 Visão geral da pesquisa**

O capítulo 1 é destinado à apresentação da introdução que aborda o tema sistema de franquias de maneira geral. Neste capítulo também é apresentado o problema de pesquisa, os objetivos e as delimitações do estudo.

O capítulo 2 trata do referencial teórico, abordando a teoria dos custos de transação, o relacionamento interorganizacional, a teoria de agência, o relacionamento entre franqueador e franqueado e as taxas de franquia.

O capítulo 3 trata dos aspectos metodológicos, forma de estruturação do trabalho, tipo de pesquisa, método de pesquisa escolhido, questões de estudo, proposições direcionadoras, unidades e subunidades de análise, seleção de casos e coleta e análise de dados.

O capítulo 4 constitui a caracterização dos casos, a análise conjunta dos casos e a análise dos resultados.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, destacando suas implicações teóricas e práticas, bem como sugere as limitações desta pesquisa e as sugestões para novas pesquisas.

Ao final, apresenta-se a bibliografia utilizada para o desenvolvimento do referencial teórico deste estudo, como também os apêndices, contendo o roteiro semiestruturado para as entrevistas dos franqueados e franqueadores.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Teoria dos Custos de Transação**

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) começou com Coase (1937), quando buscava entender os motivos da existência das empresas. Na ocasião o autor citou os custos de transação como a causa central da existência das organizações, e como alternativa para gerenciar estas transações.

Neste contexto, primeiramente, torna-se necessário compreender o termo transação, que de forma geral é a transferência de bens, serviços ou recursos entre agentes econômicos (WILLIAMSON, 1975). A transação pode ocorrer dentro ou fora da firma que nestes aspectos seriam envolvidos os agentes externos. Para Furbotn e Richter (2000) as transações são ações necessárias para desenvolver a atividade econômica, contudo, estas transações envolvem o uso de recursos, que geram custos, e que são necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre organizações.

#### **2.1.1 Definição dos custos de transação**

Corroborando, Furbotn e Richter (2000) comentam que os custos de transação podem ser fixos ou variáveis, dependendo do volume e da frequência que estes ocorrem, não importando o setor econômico ou atividade exercida pelas organizações. Já Fianni (2002) comenta que os custos de transação ocorrem toda a vez que os agentes buscam o mercado, seja para negociar, desenvolver ou até mesmo administrar o cumprimento de um contrato.

Olhando pela ótica de manufatura, North (1990) ressalta que o custo de produção é uma junção do custo de transformação dos insumos em produtos e serviços, mais os custos de transação, ou seja, a visão tradicional de produção precisa ser adaptada para este contexto.

#### **2.1.2 Custos de transação relacionados ao mercado**

Para Furubotn e Richter (2000) os custos de transação relacionados ao mercado tem como base os custos de negociação e informação. Os custos de informação são aqueles relacionados com o levantamento das informações na construção dos contratos, ou seja, torna-se necessário

investir na busca do agente adequado para o negócio, e assim existirão investimentos em propaganda, feiras, visitas, agentes potencias, como também existem os custos de telefone, internet, correio dentre outros adequados para tal.

Já os custos de negociação, segundo Furubotn e Richter (2000) são aqueles relacionados com a montagem do contrato, uma vez que neste momento as partes estão negociando as cláusulas, e existem custos para sua formalização. Também vale ressaltar que em função da assimetria de informação de uma das partes o contrato pode ser simples ou mais complicado de se negociar, e que este processo de negociação é vital para estabelecer os direitos e deveres das partes, como também antecipar situações de erro futuro e criar mecanismos para a sua supervisão.

### 2.1.3 Custos de monitoramento e controle

Estes custos estão relacionados com a necessidade de controlar e monitorar o agente, uma vez que torna-se necessário averiguar se os deveres estão sendo realizados e que se todos os itens previstos no contrato estão sendo cumpridos. Geralmente, altos custos de monitoramento estão diretamente ligados com a violação dos agentes ao contrato estabelecido, e isto ou até mesmo o comportamento oportunista, pode ser mitigado por meio de um monitoramento e controle adequado do agente.

### 2.1.4 Contratos

Partindo da premissa de que os fatores formadores dos custos de transação não podem ser eliminados, o processo da elaboração contratual, conforme Zylbersztajn (2005) torna-se uma unidade básica dos custos de transação. Desta forma, para Fianni (2002) existem inúmeros tipos de contratos, contudo na visão do autor em função da configuração dos custos de transação, teremos quatro tipos básicos que são: Contratos que especificam no presente um desempenho futuro, Contratos baseados em cláusulas condicionais, Contratos de curto prazo e Contratos que buscam estabelecer uma relação de autoridade.

Os contratos que especificam no presente um desempenho futuro, na visão do autor são contratos de pouco complexidade e flexibilidade, e em função disto envolvem custos insignificantes de transação. Um fato interessante a se comentar é a migração de muitas

franquias para o *royalty* fixo ao invés do variável, pois para o franqueador torna-se uma fonte de renda já determinada para os meses subsequentes, independentemente do faturamento do franqueado (FIANNI, 2002).

No caso dos contratos baseados em cláusulas condicionais, as partes acordam um dado desempenho esperado no futuro, objetivando assim manter um vínculo. Contudo, normalmente, nesta forma contratual as consequências com relação aos custos e garantias são pequenas (FIANNI, 2002).

Já os contratos de curta duração são baseados no momento presente, ou seja, a vista. Neste tipo de contrato não existe a necessidade de criar desempenhos futuros uma vez que a transação somente ocorre quando da necessidade das partes. Uma particularidade é que este tipo de contrato parte da premissa de que o mercado possui baixos custos de transação, e que se necessário, o agente pode recorrer ao mercado sem incorrer em grandes ônus. Assim, este tipo de contrato não gera nenhuma atitude oportunista (FIANNI, 2002).

E por fim, os contratos que buscam estabelecer uma relação de autoridade são caracterizados pelas vantagens que um agente tem sobre o outro, ou seja, o primeiro agente define o que o segundo agente irá executar. Nesta ótica uma vantagem é que não é necessário antecipar os desempenhos futuros, como também recontratar sucessivamente, reduzindo assim os custos de transação na elaboração dos contratos (FIANNI, 2002).

Portanto torna-se evidente que dentro do contexto da TCT, não se pode ignorar os custos de transação, e que também se as transações tiverem organização e a forma de contratação for adequada para cada caso, os custos originados por elas podem ser reduzidos, e os comportamentos oportunistas mitigados.

#### 2.1.5 Pressupostos comportamentais

Na concepção de Coase (1937) a firma é tratada como uma forma organizacional que tem interação com o sistema econômico, assim sendo, estas interações possuem custos, que podem ser organizados afim de reduzir os custos de transação. Para North (1990), o desenvolvimento econômico se dá pelas instituições políticas, que reduzem por consequência os custos de transação.

Coase (1937) também afirma que o contrato celebrado entre as partes, o principal e o agente, parte da premissa que o agente concorda em seguir as instruções do principal, uma vez que este fornece os limites de sua competência, ou seja, estamos diante de um contrato de transação econômica. Partindo desta premissa contratual, Zylbersztajn (2005) comenta que os problemas causadores das quebras de contrato devem ser resolvidos diretamente pelas instituições, com a criação de mecanismos, em especial o de inadimplência.

#### 2.1.6 Dimensões relacionadas aos custos de transação

Para Williamson (2002), o que difere as transações são seus atributos, que em sua ótica, são estes os fatores que determinam as transações, ou seja, torna-se necessário um alinhamento entre os atributos que são:

- Especificidade de ativos
- Os distúrbios das transações
- Frequência das transações

A especificidade de ativos relaciona-se com a localização geográfica, habilidades, planta do local, dependência da outra parte e patentes. Para Williamson (1996) ativo específico é aquele que não pode ser reutilizado sem que exista alguma perda em seu valor produtivo. Já para Lyons (1995) a causa principal dos custos de transação está diretamente relacionada com os ativos específicos e o oportunismo.

Para Fianni (2002) existem três tipos de transações em função de sua especificidade de ativos, que são as transações de ativos específicos, as transações não específicas e as transações mistas. No caso da transação com ativos específicos há interesse dos agentes na continuidade e frequência da transação, uma vez que ela envolve investimentos. Já as transações não específicas ocorrem de maneira oportuna, ou seja, sua continuidade não é algo de significância. E por fim, as transações mistas, são aquelas que transitam entre o limiar das outras duas.

Já os distúrbios tem relação com o risco, falhas no contrato e ao grau de incerteza. Para Souza (2004) a incerteza das transações esta relacionada com a assimetria de informação e

com o aspecto da contingência. No que tange a assimetria de informação, sua origem tem como base a deficiente ou ausente comunicação com os agentes, uma vez que isto acarreta o desconhecimento dos planos que estão ou serão realizados. Já com relação à contingência, esta surgirá ocasionalmente em detrimento da mudança das preferências das partes. Em suma, quanto maior for o grau de incerteza, maior será a dificuldade em definir as probabilidades associadas aos diversos estados da natureza que poderão influir nas transações.

Por fim, a frequência associa-se com a quantidade de vezes que os agentes realizam uma transação, ou seja, a transação pode acontecer uma única vez, ou repetidas vezes. No caso de acontecer repetidas vezes, torna-se relevante à atenção com os arranjos contratuais, uma vez que os custos de transação devem ser considerados, e que também, de acordo com Souza (2004), uma relação repetida ocasiona ganhos futuros e mitiga uma relação oportunista. Assim, é esperado que a forma contratual seja diferente, em especial, quando se tem transações recorrentes, uma vez que podem existir perdas no caso de uma quebra contratual.

Estes pressupostos comportamentais relacionam-se com os custos de transação através da forma de racionalidade limitada e do oportunismo. A racionalidade dos indivíduos segundo Williamson (2002) é limitada, uma vez que todos os contratos são incompletos, assim sendo, os indivíduos irão, na necessidade, buscar brechas, omissões, erros e subterfúgios no contrato firmado para conseguirem exigir uma renegociação futura, aumentando assim os custos de transação. Saussier (2000) afirma que os contratos, normalmente, mais completos são os contratos de crédito, pois são mais abrangentes e todas as variáveis importantes são de natureza observável e verificável, favorecendo assim o cumprimento do mesmo.

Olhando na ótica dos contratos de franquias, Lafontaine (1992) comenta que se incompletos incluem riscos para o franqueador e franqueado, uma vez que existe uma interdependência entre as partes, e o franqueador precisa do capital financeiro e das informações sobre a atividade da franquia. Neste sentido, Saussier (2000) afirma que nas relações contratuais que ocorrem nas firmas, é necessário algum tipo de coordenação, que neste contexto é o empresário que assume este papel, pois ele tem objetivos e interesses bem definidos. Lafontaine (1992), afirma ainda que os contratos de franquia são celebrados envolvendo a cobrança da taxa de franquia, que é uma taxa fixa, como também um valor percentual e mensal sobre as vendas, que são os *royalties*.

De acordo com Williamson (1983) a base da teoria dos custos de transação é o comportamento oportunista e racionalidade limitada dos agentes, ou seja, em algum momento o agente poderá ter um comportamento não ético em função de sua conveniência, sendo necessário criar formas de monitoramento, controles e contratos, o que certamente tem como reflexo o aumento dos custos.

A racionalidade limitada para Fianni (2002) tem com base a assimetria de informação, em função de diferenças nas informações entre as partes, em especial, quando isto afeta o resultado das transações, nestes casos cria-se um cenário para que o agente aja de forma oportunista. Williamson (2002) frisa que o oportunismo decorrente da racionalidade limitada faz com que seja necessário desenvolver contratos visando possibilidades de rompimento futuro, e também vale ressaltar que o oportunismo tem mais propensão de acontecer em mercados menores em função das relações interpessoais.

Fianni (2002) ainda comenta que existem duas formas de oportunismo, sendo que a primeira ocorre quando da elaboração do contrato, ou seja, antes da transação ao qual é denominada *ex-ante*. Já a segunda ocorre após o contrato firmado, ou seja, ela ocorre durante a execução da transação, e esta denomina-se *ex-post*. Em ambos os tipos de oportunismo são gerados custos de transação, uma vez que no *ex-ante* são gerados custos em função da elaboração dos contratos, e no *ex-post* são gerados custos de monitoramento e controle do contrato.

De maneira geral, Lyons (1995) comenta que os contratos tem valor limitado como instrumento de regulação, em função da existência da racionalidade limitada nestes contratos. Assim, as firmas para evitar comportamentos oportunistas, devem proteger-se com contratos melhor elaborados, prevendo situações futuras, uma vez que é da natureza humana o desenvolvimento de ações oportunistas.

## **2.2 Relacionamentos interorganizacionais**

Para Oliver (1990) o relacionamento interorganizacional baseia-se nas transações relativamente duradouras de recursos, fluxos e ligações que ocorrem entre duas ou mais organizações em seus ambientes. Neste sentido, Aldrich (1979) comenta que as organizações necessitem interagir com o seu ambiente para acessar os recursos necessários às suas

atividades. Assim, para que exista um relacionamento interorganizacional é de grande importância que o grupo de interação seja relevante no contexto das organizações.

O poder também é citado como motivador dos relacionamentos interorganizacionais, em função do potencial que determinado relacionamento tem de permitir a uma organização praticá-lo sobre suas congêneres ou sobre seus recursos (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN; 2011). Ao abordar o poder para explicar os relacionamentos interorganizacionais, sugere-se que a escassez de recursos motiva as organizações a tentar exercer poder, influência ou controle sobre outras que possuem os recursos requeridos, contrastando com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si. A decisão de interagir com outra organização pode também ser motivada em função do aumento que tal relação poderá trazer de poder aos dirigentes (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN; 2011).

As organizações também estabelecem relacionamentos interorganizacionais como forma de tornarem-se mais estáveis em face das incertezas ambientais, ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos, que motiva as organizações a estabelecerem relacionamentos para alcançar estabilidade e previsibilidade nas relações com outras organizações (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN; 2011)

### **2.3 Teoria de agência**

Para Jensen e Meckling (1976) a relação de agência baseia-se na relação contratual onde o principal delega alguma autoridade para o agente. Contudo, Brisola (2000) ressalta que o contrato pode ser celebrado entre as partes tanto de maneira formal, como informal, ou seja, os direitos e deveres podem ser explicitados em um contrato escrito e assinado pelas partes, ou de maneira informal, onde as relações praticadas são dadas pelo uso e costume dando assim legitimidade às partes, o que não cabe para o sistema de franquias uma vez que a relação sempre deverá ser formal. Conforme Melo e Borini (2009), o *franchising* se baseia numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma aliança estratégica baseada numa relação contratual.

É importante ressaltar que a Teoria de Agência não trata somente da relação entre proprietário e acionista ou ainda de administradores e gestores, a relação do principal com o agente pode ser estabelecida de diversas formas como demonstrado no Quadro 1.

## Quadro 1 – As relações de agência

Nível de relação	Expectativa do Principal com relação ao agente
<b>Franqueador e Franqueados</b>	É esperado pelo franqueador que o franqueado potencialize a marca, venda os produtos ou serviços, cumpra com o pagamento das taxas inerentes à franquia, e aumente o valor percebido do negócio para com os clientes.
<b>Acionistas e Gerentes</b>	É esperado pelos acionistas que os Gerentes maximizem os lucros, como por exemplo, aumentar o valor das ações.
<b>Debenturistas e Gerentes</b>	É esperado pelos debenturistas que os gerentes maximizem o retorno.
<b>Credores e Gerentes</b>	É esperado pelos credores, que os gerentes cumpram os contratos.
<b>Clientes e Gerentes</b>	É esperado pelos clientes que os gerentes cumpram com a entrega dos produtos, com qualidade, rapidez e baixo custo.
<b>Governo e Gerentes</b>	É esperado pelo governo que os gerentes cumpram com as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.
<b>Comunidade e Gerentes</b>	É esperado pela comunidade que os gerentes cumpram com a preservação do meio ambiente, que assegurem os interesses da comunidade, que valorizem a cultura e etc.
<b>Acionistas e Auditores Externos</b>	É esperado pelos acionistas que os auditores externos comprovem e validem as demonstrações contábeis, tendo como objetivo a rentabilidade e a eficiência.
<b>Credores e Auditores Externos</b>	É esperado pelos credores que os auditores externos validem as demonstrações contábeis, objetivando maior liquidez.
<b>Gerentes e Auditores Internos</b>	É esperado pelos gerentes que os auditores internos agreguem valor melhorando a eficiência e eficácia do processo.
<b>Gerentes e Empregados</b>	É esperado pelos gerentes que os empregados usem de seu desempenho para atender e exceder as expectativas.
<b>Gerentes e Fornecedores</b>	É esperado pelos gerentes que os fornecedores cumpram com as entregas no tempo e quantidade solicitados.
<b>Dono de Imóvel e Corretor de Imóvel</b>	É esperado pelo dono do imóvel que o corretor encontre a melhor alternativa para a venda ou aluguel do imóvel.
<b>Investidor de Fundo e Administrador de Fundo</b>	É esperado pelo investidor do fundo que o administrador do fundo faça a gestão adequada do seu investimento e que traga o melhor retorno.

Fonte: Adaptado de Nossa, Kassai e Kassai (2000)

Em todas as relações acima demonstradas é possível perceber que o principal atribui poderes ao agente, e este por sua vez estabelece as decisões e linhas de trabalho, o que na visão de Nossa, Kassai e Kassai (2000) o principal e o agente se caracterizam como ativo e passivo na relação, respectivamente. Na grande maioria dos casos, a teoria de agência, em princípio, busca a eficiência em função do principal não ter tempo, competência, capacitação, poder de investimento ou até mesmo experiência, e assim delega ao agente estas atribuições cobrando

os resultados. Já no conceito de franqueador e franqueado, este conceito se contrapõe, uma vez que o franqueador, principal, possui a experiência, a capacitação, em suma, o *know-how* do negócio e através de uma relação contratual formal, concede ao franqueado, agente, os direitos da comercialização desses produtos e serviços estabelecidos por ele. Cabe ressaltar, que somente, no que tange ao investimento, o agente, franqueado, em alguns casos, pode ter maior capacidade que o principal, franqueador, o que torna a relação interessante e favorável para expansão geográfica do negócio.

Melo e Borini (2009) comentam que essa relação envolve a transação de uma série de recursos tangíveis e intangíveis por parte do franqueador, que é o responsável pelo suporte para o estabelecimento de uma nova franquia, nisto estão inclusos os treinamentos, o fornecimento de produtos, a elaboração de planos de marketing e financeiros.

Segundo Byrd *et al.* (1998) a qualidade da relação e desempenho dos agentes não dependem única e exclusivamente de suas habilidades, dependem também dos incentivos que são oferecidos pelos franqueadores, e da assimetria de informação. Para Melo e Borini (2009) os problemas de agência tem como fonte potencial a assimetria informacional, uma vez que aquelas franquias onde as informações não são assimétricas, ou seja, são melhor distribuídas, o desempenho é, teoricamente melhor, e o franqueador teria maiores e melhores benefícios.

Para Jensen e Meckling (1976) um conflito de agência dá-se quando os agentes gerenciam o dinheiro de terceiros e não o dinheiro próprio, assim, não é de se esperar que estes cuidem do dinheiro de terceiros com o mesmo apreço que zelariam pelo próprio dinheiro. Neste contexto, podemos relacionar os acionistas e gerentes, pois desta relação espera-se que os gerentes maximizem os lucros e a riqueza dos acionistas, contudo, isto na grande maioria dos casos, não aumenta os ganhos dos gerentes. Assim, em toda ocasião onde existirem divergências de interesses entre o principal e o agente, certamente o principal sairá perdendo.

Na visão de Kimura, Lintz e Suen (1998), é uma prática comum existirem funcionários fazendo mau uso dos recursos da empresa, simplesmente para satisfazer os desejos dos acionistas. Outro fato interessante e de relevância à se mencionar, é no que tange a remuneração dos gerentes, sendo que se a remuneração é fixa, tende-se a defender os interesses pessoais, o que já se contrapõe quando a remuneração é meritocrática, pois o

gerente tende a dar prioridade aos objetivos dos acionistas uma vez que estes é que formam a sua remuneração.

Desta forma, quando há um franqueado, agente, que tem como objetivo maximizar unicamente o seu negócio e não o franqueador, principal, ou ainda quando existe assimetria de informação ou interesses divergentes entre as partes, fica caracterizado o conflito de agência e conforme Melo e Borini (2009) descaracterizado o sistema de *franchising*.

#### **2.4 O suporte do franqueador na relação com o franqueado**

O *franchising* é identificado como uma estratégia de diferenciação para o comércio e prestação de serviços especializados (PORTER, 1980; BERNARD, 1993). Para Porter (1980), a estratégia competitiva a ser desenvolvida tem influencia em seu desempenho quando combinada a outras estratégias que formam uma estratégia genérica, e esta dependerá do relacionamento entre o franqueado e o franqueador.

O sucesso ou fracasso das empresas, dentro de um mesmo segmento de negócio, onde especificamente se encaixam as franquias, dependerá da adoção de diferentes estratégias competitivas voltadas não somente para o ambiente externo, pois o desempenho de toda a rede pode não ser igual ao desempenho individual de cada franqueado. O melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado, enquanto resultado de uma estratégia do franqueador voltada para seu ambiente interno, pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento (BASSO; SILVA, 2000).

Assim, a decisão de implantar uma franquia é apoiada pela avaliação dos canais de distribuição e das alternativas de desenvolvimento para o negócio, caracterizando-se, portanto, como decisão estratégica de grande relevância e inserida na tendência mundial de maior integração dos membros do canal de distribuição, com vistas a maximizar os resultados de todos os envolvidos. O franqueador deve ter em mente que seu negócio não é abrir franquias, sendo esta atividade apenas uma estratégia de negócio. O sucesso do negócio principal vai depender do posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, da concorrência e da eficaz operacionalização dessas estratégias (BASSO; SILVA, 2000).

No sistema de *franchising* todas as regras são definidas pelo franqueador, e cabe aos franqueados cumpri-las, uma vez que o relacionamento adequado entre as partes dar-se-á em face do cumprimento das regras regidas estabelecidas no contrato, tendo como reflexo esperado um bom desempenho da rede de franqueados.

O processo sinérgico entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizados na efetivação e perpetuidade do relacionamento (BERNARD, 1993).

De acordo com Basso e Silva (2000), cinco variáveis baseadas entre o senso comum de vários autores, teóricos e pesquisadores explicam o complexo relacionamento entre franqueador e franqueado. São estas :

1. **Transferência de *know-how* do franqueador ao franqueado:** incluindo manuais de operação; treinamento inicial e contínuo; seminários; supervisão de campo; unidade-piloto e investimento em tecnologias;
2. **Suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado:** consultoria de campo; auxílio no processo de compras; compras centralizadas; apoio de marketing; apoio logístico; orientação em contabilidade, estoques e rede de informática;
3. **Comunicação entre franqueador e franqueado:** relatórios sobre desempenho dos franqueados; conselho de franqueados; jornais internos; fluxo contínuo de informações para franqueado; ligações telefônicas e conversa informal;
4. **Confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado:** respeito ao contrato; cumprimento de promessas informais; valores éticos do franqueador; tratamento do franqueado perante outros franqueados; transparência nos negócios; negociação de disputas e imagem do franqueador;
5. **Compromisso do franqueador com o relacionamento:** esforços para garantir continuidade da parceria; repasse de ganhos de escala; esforços para evitar conflito e

resolver problemas; reconhecimento dos esforços do franqueado e não abertura de concorrência na área do franqueado.

Com base nestas variáveis, nota-se que para a relação franquadora e franqueado ser duradoura, as necessidades e expectativas das partes devem ser supridas. Contudo, como qualquer relação, esta também possui suas vantagens e desvantagens, uma vez que é regida através do contrato e muitas outras variáveis, conforme demonstrado abaixo nos Quadros 2 e 3.

### Quadro 2 - Vantagens e desvantagens para o franquador

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez de expansão</li> <li>• Desenvolvimento de uma rede</li> <li>• Menor custo de expansão</li> <li>• Fortalecimento da marca</li> <li>• Acesso a ideias</li> <li>• Cobertura geográfica mais eficiente e estratégica</li> <li>• Maior motivação dos franqueados</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Ausência de vínculo empregatício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda parcial de controle</li> <li>• Maior custo de supervisão</li> <li>• Divisão da receita</li> <li>• Disputa entre franqueados</li> <li>• Rentabilidade diminuída</li> <li>• Limitação no uso de canais alternativos de distribuição</li> <li>• Necessidade de inovação</li> <li>• Alterações de produtos e serviços precisam ser feitos com maior cuidado</li> <li>• Perda do sigilo do negócio</li> <li>• Risco vinculado à atuação do franqueado</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gohr, Santos, Maggioni (2011)

### Quadro 3 - Vantagens e desvantagens para o franqueado

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar sistema operacional desenvolvido</li> <li>• Independência jurídica</li> <li>• Maior poder de negociação</li> <li>• Marca já conhecida</li> <li>• Economia de escala</li> <li>• Maior facilidade de obtenção de crédito</li> <li>• Assistência técnica e apoio administrativo</li> <li>• Treinamento disponibilizado pelo franquador</li> <li>• Retorno do investimento mais rápido que o negócio próprio</li> <li>• Risco diminuído em relação a negócio próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda da autonomia na gestão</li> <li>• Pagamento de taxas ao franquador</li> <li>• Controle externo</li> <li>• Distribuição calculada</li> <li>• Pouco espaço para iniciativas individuais</li> <li>• Limitação de produtos e serviços à serem oferecidos</li> <li>• Limitações para a venda do negócio</li> <li>• Sistema pouco flexível propicia conflito com o franquador</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gohr, Santos, Maggioni (2011)

Padro (2005) ressalta que o fortalecimento da relação se dá quando o franquador frequentemente suporta o franqueado na operação do negócio, como também quando mantém

um relação transparente e ética. De acordo com Pires (2013), o interesse mútuo pelo crescimento e fortalecimento da marca é, em contrapartida, a sua alma, o valor maior que orienta as relações diárias entre franqueado e franqueador. Ela define suas obrigações e responsabilidades diante do sistema e para o sistema.

A operação diária, os planos e ações de curto prazo exigem, expõem e confrontam franqueador e franqueados com situações de negócio, oportunidades e desafios. A ambos cabe a condição de atuar e se estabelecer de forma positiva e bem sucedida, para si e para a rede. É o interesse, de franqueador e franqueados, pelo crescimento e fortalecimento da marca que baliza as decisões diárias e dá sustentação e força ao negócio. Se, a cada desafio ou oportunidade externa ou interna, for necessário trazer à tona o contrato para clarear responsabilidades e obrigações, como regulador básico, a relação entre franqueados e franqueador pode fraquejar.

## **2.5 Estratégias de precificação**

Segundo Wernke (2005) existem dois caminhos a percorrer para a precificação, sendo o primeiro através da formação de preços e o outro é relativo a analisar os preços praticados pelo mercado.

Contudo, o custo mais oneroso para franqueador são os fixos, pois são custos oriundos da manutenção da estrutura administrativa, haja vista que seu maior ativo é, na maioria dos casos, sua marca. Já o franqueado possui tanto esses custos fixos quanto os custos variáveis em sua estrutura operacional, uma vez que além de cuidar de sua estrutura de franquia, ele ainda carrega todos os custos variáveis para a concepção dos produtos e serviços, assim, neste caso é o mais oneroso. Diante do exposto, poderão surgir interesses divergentes, tornando-se um dos motivos para conflitos neste tipo de relação. Além disso, a relação poderá se tornar conflituosa quando o negócio apresentar baixa rentabilidade associada à insatisfação do franqueado em relação à prestação de serviços pelo franqueador e à falta de alinhamento das metas entre ambas as partes (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008).

Conforme sabido e já discutido na teoria de agência, o detentor de uma marca concede a uma pessoa física ou jurídica o direito de utilizá-la, tendo como finalidade produzir ou distribuir seus produtos ou serviços em troca de algum tipo de compensação (AZOULAY; SHANE,

2001). De maneira geral, o franqueado compensa o franqueador pelo suporte prestado através do pagamento de taxas de instalação da franquia, publicidade e *royalties* mensais (Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004; Dant, Grunhage, & Windsperger, 2011). Em suma, não existe nenhuma previsão legal que regulamenta essas taxas e, por isso, existe certa liberdade às franqueadoras quanto às formas de determinar seus valores.

### 2.5.1 A taxa inicial de franquia

A taxa de franquia é o valor cobrado pela franqueadora que corresponde à concessão do uso da marca pelo franqueado, como também pela capacitação inicial do franqueado e de sua equipe antes da inauguração e transferência de *know-how*. Algumas franqueadoras trabalham com taxas de franquia diferenciadas em função do potencial de mercado, número de habitantes da região ou até mesmo para garantir exclusividade em uma determinada localidade (CHERTO, 2006).

A forma de cálculo da taxa de franquia é muito particular, e pode variar de franqueador para franqueador, não existindo uma regra geral para tal cálculo. Assim, vários fatores podem ser utilizados nesta base de cálculo, como por exemplo:

- **Marca:** A força da marca no mercado é um fator determinante que pode contribuir significativamente para o aumento ou diminuição da taxa de franquia;
- **Oferta e Procura:** Quando existe uma quantidade elevada de candidatos a franqueados para uma determinada região, um balizador certamente será uma maior taxa de franquia;
- **Rentabilidade do negócio:** Quando o negócio tem baixa rentabilidade o valor da taxa de franquia normalmente é menor, pois o candidato a franqueado pode não aderir ao sistema de franquia em função da análise de rentabilidade total do negócio, sendo que a taxa de franquia tem grande participação;
- **Expansão:** Quando o franqueador tem interesse em rápido crescimento geográfico, normalmente cobra valores menores de taxa de franquia, facilitando a decisão dos candidatos a franqueados à aquisição da franquia;

- **Barreira de entrada:** Empresas já maduras no mercado são mais sólidas e seguras, desta forma, a taxa de franquia poderá ser mais alta;
- **Barreira de saída:** Pelo risco de perder o franqueado após ele ter aprendido do negócio, a franqueadora pode cobrar um valor maior de taxa de franquia;
- **Concorrência:** A taxa de franquia pode seguir uma métrica de mercado em relação aos concorrentes.

Nota-se através destes fatores que a definição da taxa de franquia é complexa e em muitos casos até subjetiva, tanto é que uma média de mercado cobrada pelas franquias é de 10% do valor inicial de investimento do negócio. Taxas mais altas criam uma barreira de entrada para novos franqueados, contudo taxas muito baixas banalizam o negócio fazendo com que os potenciais franqueados não tenham interesse.

### 2.5.2 A taxa de *royalty*

Os *royalties*, em geral, são baseados nas vendas ao invés dos lucros, isto acontece, pois o franqueado tem mais facilidade de apontar as vendas do que os lucros (BRICKLEY, 2002). Ademais, a taxa de *royalty* é uma retribuição financeira paga mensalmente ao franqueador pelo uso contínuo da marca, pelo suporte permanente ao franqueado, pelo apoio jurídico, sendo que esta pode ser fixa, variável ou híbrida, dependendo de cada tipo de negócio, já que esta taxa está relacionada a custear os gastos do franqueador com todo o apoio fornecido mensalmente ao franqueado.

No caso do valor fixo, se a franqueadora, por um lado, possui uma receita pré-determinada e recorrente, por outro, não capta o aumento de faturamento dos franqueados, tendo cada um desses, na maioria das vezes, a mesma contribuição para aquela receita.

Quando a franqueadora opta por *royalties* variáveis, tem a intenção de captar seu valor sobre algum indicador operacional do franqueado, taxando, assim, seu desempenho. Com isso, quanto melhor for o desempenho do franqueado, mais *royalties* fluirão para a franqueadora. Apesar de ser uma opção em que se taxa a evolução da franquia, os *royalties* variáveis apresentam as seguintes desvantagens: o cálculo é mais trabalhoso, e há necessidade de um

sistema de informação mais avançado. Contudo, se o negócio da franquia é a revenda de produtos ou insumos para preparo de outros produtos, é interessante para a franqueadora a cobrança dos *royalties* sobre as compras dos franqueados, principalmente, se essa franqueadora for à produtora e fornecedora dos produtos, visto que tal metodologia de cálculo possibilitaria uma facilidade na apuração dos valores.

O modelo híbrido pode ser considerado a junção dos modelos fixos e variável. A franqueadora poderá estipular uma taxa fixa mínima de *royalties* e outro percentual fixo aplicado sobre um indicador variável. A forma híbrida de cobrança de *royalties* acontece quando as franqueadoras acreditam que nos primeiros anos as unidades franqueadas precisam de tempo e fôlego para alavancar o negócio até atingir o ponto de equilíbrio.

Cherto (2006) comenta que o valor da taxa de *royalty*, dependendo da forma de gestão financeira do franqueador, pode ser muito variável, pois sofre influências dos concorrentes, como também no longo prazo tende a torna-se a principal fonte de renda da franqueadora. A cobrança desses valores geralmente é mensal, em dias pré-fixados pela franqueadora e a inadimplência pode ser um dos motivos de rescisão do contrato de franquia.

### 2.5.3 A taxa de publicidade

Ao ingressar em um sistema de *franchising*, o franqueado passa a ter acesso a benefícios que somente são possíveis pela força da rede a qual está se associando, ou seja, há uma série de benefícios e gastos compartilhados entre os franqueados que buscam maximizar a visibilidade e o valor da marca no mercado. Assim, no sistema de *franchising*, a taxa de publicidade é prevista no contrato de franquia e sua administração pode ser vista no Quadro 4, e é normalmente baseada em um percentual sobre as vendas brutas do franqueado.

#### Quadro 4 – Como administrar a taxa de publicidade

Produção de material promocional		Divulgação de material promocional	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigação do franqueador</li> </ul> <b>Exemplo: Criação, diagramação, fotolito e layout.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigação do franqueado</li> </ul> <b>Exemplo: Gráfica, impressão, custo de inserção.</b>	
Publicidade Nacional	Publicidade Regional	Publicidade Local	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigação do franqueador</li> <li>Em geral cooperada</li> <li>Custo dividido com a rede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigação dos franqueados de uma certa região e/ou do master franqueado</li> <li>Em geral cooperada</li> <li>Custo dividido com as unidades da rede cobertas pela amplitude da penetração do veículo mídia escolhido (TV, rádio e etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigação do franqueado</li> <li>Custo do franqueado</li> </ul>	

Fonte: Sebrae, 2014

Conforme Amaral (2013), o valor pago pela taxa de publicidade não é utilizado para financiar a propaganda local e específica de cada unidade franqueada, pois estas devem ser custeadas pelos próprios franqueados. Assim, a taxa de publicidade cobrada pelas franqueadoras, serve para custear a divulgação e promoção institucional da marca e pode ser utilizada, inclusive, para arcar com as despesas internas que a franqueadora tenha com esse trabalho, como também na busca de novos franqueados conforme demonstrado no Quadro 5. Cabe ressaltar que a Lei de Franquia não determina nenhum formato obrigatório que o fundo de propaganda deve adotar, apenas o franqueador deve informar na COF as taxas cobradas para o este fundo.

#### Quadro 5 – Gastos com ações de divulgação na captação de franqueados

Ação de divulgação	%
Site da franqueadora	45
Feiras de franquias e negócios	23
Sites de franquias e negócios ( Ex. ABF Expo )	13
Mala direta	9
Matérias e Reportagens	6
Divulgação de unidades	4

Fonte: Cherto, 2006

### 2.6 O valor da Marca em Franquias

Para Severiano (2007), de forma geral a marca agrega um valor subjetivo, empresta personalidade, consiste em um sinal distintivo, perceptível, e é componente fundamental para identificar a indústria, o comércio e os serviços. A marca no mercado empresarial é de extrema relevância, uma vez que por vezes valem mais que as empresas.

Segundo a *American Marketing Association* (AMA), marca se traduz em um nome, em um termo, em um sinal, em um símbolo ou desenho, ou ainda em uma combinação destes que tem por objetivo principal diferenciar produtos e serviços da concorrência. A marca também facilita a interpretação pelo cliente da experiência com o produto ou serviço, como também ratifica ou não suas expectativas de satisfação sendo estes critérios para a decisão de compra. Assim, uma marca de expressão no mercado facilita e melhora a eficiência e eficácia do marketing, pois cria a possibilidade de desenvolver programas de fidelização, possibilita a expansão da marca, aumenta o valor da empresa e cria um valor intangível que facilita a venda dos produtos e serviços.

Neste contexto, o franqueador que concede ao franqueado, através de contrato por tempo determinado, o direito de explorar a marca tem benefícios e vantagem competitiva uma vez que a credibilidade já existente facilita a aceitação do consumidor. Já no sentido oposto, ou seja, quando a marca não é forte torna-se necessário um grande esforço de convencimento do consumidor, que pode perdurar por anos, para gerar confiabilidade e aceitação. Em muitos casos a marca torna-se sinônimo de durabilidade, qualidade e até mesmo de desejo proporcionando aumento da rede. Contudo, mesmo sendo uma marca forte, o franqueado deve ter em mente que somente ela não será garantia de sucesso e muito menos de perpetuidade, ou seja, fatores ligados a gestão do negócio também tornam-se fundamentais.

### 2.6.1 A medição do valor da marca

De acordo com Aaker (1991; 1996) a concepção do valor da marca esta diretamente relacionada ao conjunto de ativos ligados a notoriedade da marca, a fidelidade da marca, a qualidade percebida e as associações da marca, ou seja, os ativos ligados ao nome, símbolos da marca somam ou decrescem o valor fornecido por um produto ou serviço aos seus clientes.

Para Aaker (1996) a notoriedade esta relacionada com o reconhecimento da marca pelo consumidor, já a fidelidade mede a ligação do consumidor a marca em detrimento da possibilidade de ser trocado por um concorrente face a alterações de preço, ponto ou até mesmo alguma característica. A qualidade percebida esta relacionada com a percepção que o consumidor tem do produto ou serviço em comparação com a concorrência. Por fim, as associações da marca referem-se ao significado da marca na mente do consumidor, ou seja,

estas estão relacionadas com os atributos, vantagens e benefícios do produto ou serviço, e normalmente são mais fortes quando são baseados na notoriedade ou a fidelidade à marca.

Para Aaker (1991) a imagem da marca é conjunto de associações que o consumidor mantém em sua memória, e estas tem influência na decisão de compra, na permanência, na lealdade e conseqüentemente no resultado da empresa. Portanto, ter uma marca com identidade forte agrega valor ao produto ou serviço, cria confiança nos consumidores, e estimula o empreendedor a investir em uma franquia uma vez que o investimento se justifica.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Gil (2009), as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral aproximada do fenômeno em análise. Já para Hair *et al.* (2006) a pesquisa exploratória, tem por objetivo aprofundar a percepção sobre o fenômeno, buscando uma nova compreensão sobre ele.

Conforme Neves e Conejero (2012), a pesquisa qualitativa é composta por múltiplos métodos de pesquisa, que visa abrir novos horizontes para a compreensão e bom entendimento do fenômeno em análise. Por sua vez, a pesquisa qualitativa é caracterizada pela ausência da estatística no processo de análise do problema. Para Merriam (1998) a pesquisa qualitativa é um conceito abrangente, onde o estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno ou unidade social.

Malhotra (2001) comenta que a pesquisa qualitativa utiliza técnicas de entrevistas em profundidade, buscando sondar de maneira individual o pensamento dos entrevistados sobre determinado assunto.

Assim, o tipo de pesquisa qualitativo e exploratório é adequado para pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais ou empresariais, o que desta forma tornam-se os mais adequados para este trabalho. Portanto, este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa e exploratória, pois foi observada à necessidade da compreensão do fenômeno de como as taxas de franquia influenciam o crescimento da rede de franqueados em microfranquias.

#### **3.2 Método do estudo de caso**

Yin (2010) afirma que um método de pesquisa é como um esquema que trata de pelo menos três problemas, que são: as questões a estudar as quais se desdobram em proposições, unidade e subunidades de análise; os dados a coletar e pesquisar; e a estratégia analítica dos resultados. Yin (2010) também comenta que a estratégia de pesquisa busca examinar um fenômeno em seu contexto através de um estudo de caso.

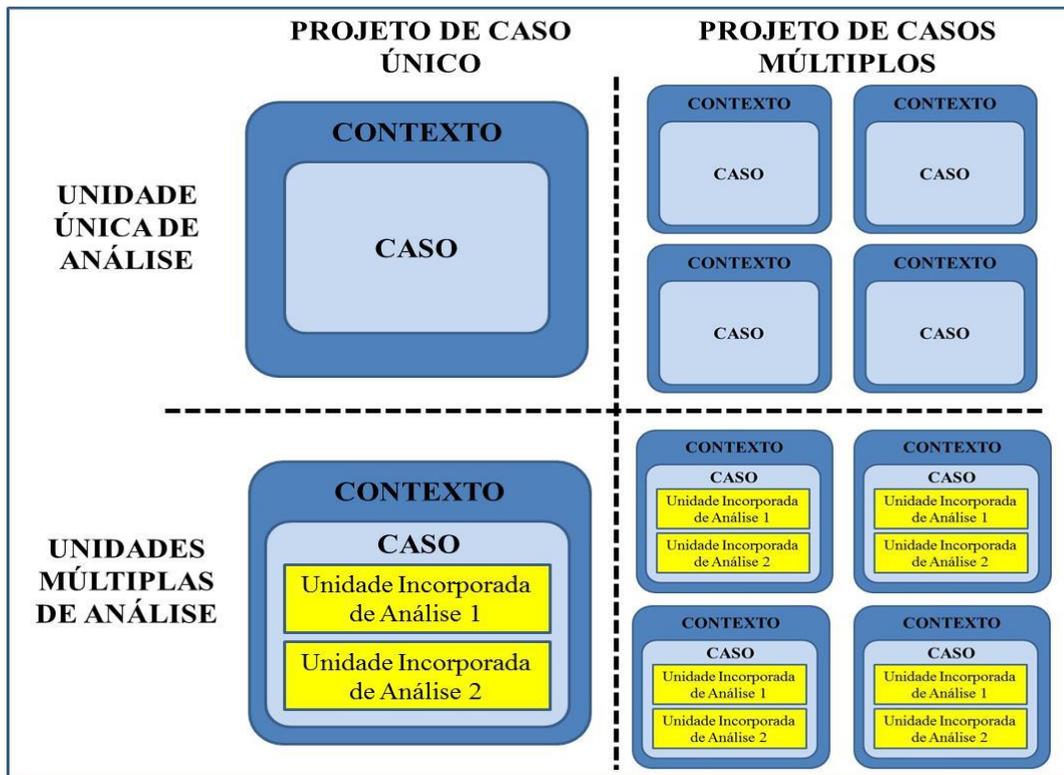
O método de pesquisa qualitativo adotado neste estudo é aplicável, uma vez que se buscam generalizações analíticas e não estatísticas de forma a corroborar com o aperfeiçoamento do referencial teórico (BONOMA, 1985). Neves e Conejero (2012) sugerem que a aplicação do método de estudo de caso seja semiestruturado, conforme pode ser visto no Quadro 6.

### Quadro 6 – Uso do Método do Estudo de Caso

<b>Propósito da pesquisa</b>	Exploratória.
<b>Abordagem da pesquisa</b>	Qualitativa.
<b>Questões de estudo</b>	A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo “como” e “por que”.
<b>Unidade de análise e subunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de unidades: indivíduos, grupos ou organizações, atividade, processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social.</li> <li>• Casos holísticos: o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno.</li> <li>• Casos incorporados: o foco é desviado para subunidades, inseridas em um contexto mais amplo.</li> </ul>
<b>Objetivo da pesquisa</b>	Aprimorar e validar um método gerencial proposto.
<b>Unidade geográfica</b>	Escolha por relevância e conveniência.
<b>Setor econômico estudado</b>	Escolha por relevância e conveniência.
<b>Organizações estudadas</b>	Escolha por relevância e conveniência.
<b>Grupos estratégicos identificados</b>	Conforme padrão de concorrência no setor.
<b>Coleta de dados primários</b>	Questionários, entrevistas em profundidade, grupos focais, análise documental e observação participante.
<b>Instrumento de apoio</b>	Roteiro semiestruturado / Questionário de pesquisa
<b>Perfil do pesquisador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidade teórica: isso envolve os atributos de imparcialidade e sensibilidade para compreender a realidade a partir do significado atribuído pelos indivíduos (entrevistados) a suas experiências.</li> <li>• Interatividade para direcionamento da pesquisa e realização de uma amostragem teórica. Entre uma entrevista e outra, ele deve influenciar a escolha da direção da pesquisa para saturação teórica.</li> </ul>
<b>Recomendações ao entrevistador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devem-se evitar perguntas diretas sobre o dimensionamento detalhado das operações e outras informações relacionadas.</li> <li>• Não se deve publicar qualquer dado, informação ou opinião considerada estratégica e confidencial às organizações.</li> <li>• Os entrevistados são convidados a revisar o relatório final do caso, podendo-se até omitir o nome da organização se assim for desejado.</li> <li>• É importante que o pesquisador tenha conhecimento acumulado sobre o objeto de estudo.</li> <li>• Deve-se procurar uma situação confortável, para que os entrevistados não se inibam diante do pesquisador.</li> </ul>
<b>Perfil dos respondentes (Entrevistados)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deter poder de influência na unidade de análise em estudo.</li> <li>• Ter acesso a informações e dados da unidade de análise em estudo.</li> <li>• Possuir conhecimento acumulado (experiência) sobre a unidade de estudo.</li> <li>• Boa disposição para colaborar com a pesquisa.</li> <li>• Deixar canal aberto de comunicação para futuros contatos.</li> </ul>
<b>Período de realização dos estudos de caso</b>	Período determinado, análise discreta.

Fonte: Neves e Conejero (2012).

Assim, por se tratar de uma pesquisa exploratória e qualitativa, foi adotado o método de estudo de caso do tipo multicase, conforme pode ser observado na Figura 3, abrangendo três franqueadoras e onze microfranquias.



**Figura 3 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso.**

Fonte: Adaptado de Yin (2010)

### 3.3 Questões de estudo

Para Yin (2010), o método de estudo de caso é recomendado em pesquisas onde as questões são do tipo como, e por que, conforme demonstrado na Tabela 1, como também quando o controle que o pesquisador tem sobre os eventos é muito reduzido, ou ainda quando o foco está em fenômenos atuais, dentro do contexto de vida real.

**Tabela 1 - Elementos balizadores da escolha do método de pesquisa.**

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comparotamentais?	Enfoca eventos atuais?
<b>Experimento</b>	Como ?	SIM	SIM
	Por que ?		
<b>Levantamento (Survey)</b>	Quem ?	NÃO	SIM
	O que ?		
	Onde ?		
	Quantos ?		
	Quanto ?		
<b>Análise de arquivos</b>	Quem ?	NÃO	SIM / NÃO
	O que ?		
	Onde ?		
	Quantos ?		
	Quanto ?		
<b>Pesquisa histórica</b>	Como ?	NÃO	NÃO
	Por que ?		
<b>Estudo de caso</b>	Como ?	NÃO	SIM
	Por que ?		

Fonte: Yin (2010).

Yin (2010) recomenda que seja preparado um roteiro de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa. Assim, no Quadro 7, segue a questão básica definida para o estudo.

### Quadro 7 - Questões de Estudo

Referência	Questões do estudo
Como?	Como as taxas de franquia influenciam o crescimento da rede de franqueados em microfranquias?

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 Proposições direcionadoras

As proposições direcionam a atenção para os pontos que devem ser abordados na pesquisa. Para Yin (2010) as proposições direcionadoras, juntamente com as questões de estudo, ajudam a identificar a informação relevante a ser coletada sobre a unidade primária de análise.

Assim, no Quadro 8 estão apresentadas as proposições deste estudo que focam na influência das taxas de franquias no crescimento das redes de franqueados em microfranquias.

### Quadro 8 – Proposições direcionadoras

Nº	Proposições direcionadoras	Literatura
P1	Uma marca com maior prestígio terá uma maior atração de franqueados e consumidores proporcionando o crescimento.	Aaker (1991); Bradach, 1997; Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006; McIntyre & Huszagh, 1995; Oxenfeldt & Kelly, 1968; Shane, 1996a, 1996b).
P2	O suporte em atender as necessidades do franqueado pode favorecer a abertura de novas unidades pelos franqueados já existentes.	Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004; Dant, Grunhage, & Windsperger, 2011
P3	As taxas de franquia quando cobradas de maneira abusiva, além de gerarem conflitos na relação franqueador e franqueado, reduzem a rentabilidade do negócio e inibem o crescimento da rede de franqueados de microfranquias.	Vance, Fávero, Luppe (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5 Unidade e Subunidades de Análise

O estudo da influência da precificação das taxas de franquias sobre o crescimento da rede de franqueados de microfranquias limita-se ao tema essencial desta obra. Por isso, a microfranquia assume o papel de unidade primária de análise, o qual se desdobra nas seguintes subunidades:

- i) Gestão da marca;
- ii) O suporte do franqueador na relação com o franqueado;
- iii) Taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade.

Cabe ainda ressaltar que a unidade primária de análise, com as subunidades consequentes, estão contidas no contexto das empresas avaliadas, conforme ilustrado no framework na figura 4.



**Figura 4 – Framework - Taxas de franquia e cenário de pesquisa deste estudo**

Fonte : Elaborado pelo autor

### 3.6 Seleção dos Casos

A população objeto deste estudo foram três microfranquias, sendo três franqueadores e onze franqueados, sendo que todos enquadram-se no critério do Sebrae (2014) de classificação de micro e pequena empresa (MPE), seja no critério de faturamento que para uma microempresa - ME - Lei 123/06 é de até R\$ 360.000,00 por ano, seja pelo critério de número de funcionários, que para microempresa é de até nove funcionários. Tendo o setor de prestação de serviço de despachos imobiliários como área de atuação.

Os franqueados estão situados geograficamente da seguinte forma: três franqueados em Campinas, três franqueados em Jundiaí, um franqueado em Itu, um franqueado em Valinhos, um franqueado em Itatiba, um franqueado em Várzea Paulista e um franqueado em Cabreúva, atendendo o escopo regional do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP.

Por solicitação dos franqueadores, de forma a manter a privacidade e sigilo das informações prestadas, chamaremos neste estudo as franqueadoras de ALFA, BETA e GAMA, e seus franqueados de ALFA 1,2,3,4, e 5, BETA 1,2 e 3 e GAMA 1, 2 e 3, respectivamente.

### 3.7 Coleta e Análise de Dados

Yin (2010) salienta que o trabalho de investigação do estudo de caso poderá exercer grande impacto na qualidade da pesquisa. Portanto, o trabalho de planejamento da pesquisa deve ser feito de maneira cuidadosa mitigando possíveis riscos potenciais.

O processo de descrição da coleta de dados é fundamental para a obtenção da credibilidade dos resultados (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Para aumentar a validade do estudo utiliza-se de múltiplas fontes de evidencia que tem como intuito obter um conjunto de informações sobre o foco e contexto da pesquisa (YIN, 2010; RIEGE, 2003).

Assim, para responder a questão de pesquisa, e atender aos objetivos propostos, foram realizadas entrevistas em profundidade, com o uso de um roteiro de entrevista, composto por quatorze questões adaptadas por publico alvo (franqueadores e franqueados). De maneira complementar, foi realizado uma análise documental, tendo como foco de análise o contrato de franquias. O conjunto de dados coletados tornou-se a base de relevância para a obtenção da confiabilidade do estudo de caso (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; RIEGE, 2003).

Para Eisenhardt (1989), a etapa de análise dos dados é a mais difícil da pesquisa. Já segundo Yin (2010) analisar os dados esta diretamente relacionado com examinar, categorizar, classificar, testar, combinar evidências para tratar as proposições iniciais do estudo. Assim, codificar, ou mesmo agrupar as anotações de campo, visam reduzi-las de forma a permitir melhor entendimento da lógica adotada.

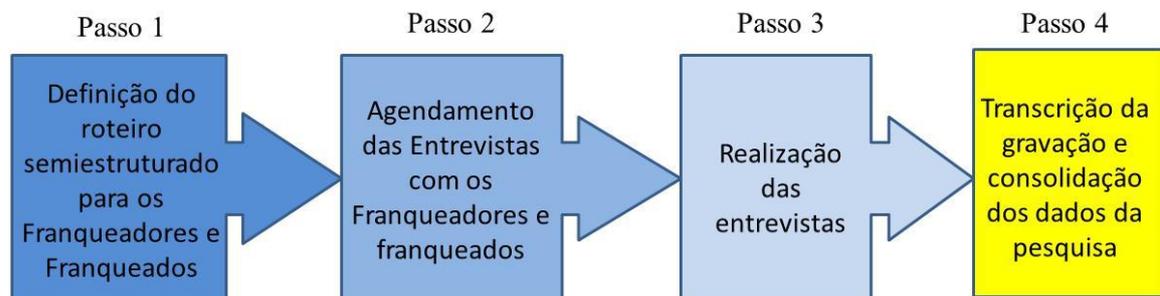
#### 3.7.1 Entrevistas em Profundidade

Para Malhotra (2001) é fundamental que uma pesquisa qualitativa tenha flexibilidade no processo de coleta de dados, pois o entrevistador poderá extrair do entrevistado reflexões importantes sobre a unidade de análise. Assim, o roteiro semiestruturado é um método que permite ao entrevistado adicionar pontos extras que também devem ser considerados no problema em questão, uma vez que as questões são mais abertas e permitem tais inclusões.

Nesta etapa foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa, compreendendo entrevistas de profundidade com os titulares das franqueadoras e franqueados, buscando

assim, descobrir através do roteiro semiestruturado as respostas para responder o problema de pesquisa. Segundo Malhotra (2001), a utilidade principal das entrevistas de profundidade é a pesquisa exploratória, que proporciona uma análise pessoal, como também de entendimento, uma vez que, nestas entrevistas, objetiva-se compreender de forma detalhada uma situação complexa, como é o caso do entendimento da influência das taxas de franquia no crescimento da rede de microfranquias.

Desta forma, abaixo na Figura 5, seguem os passos que foram seguidos para a realização das entrevistas em profundidade.



**Figura 5 : Passos para o processo de entrevista**

Fonte : Elaborado pelo autor

Foram realizadas as visitas nas franqueadoras e franqueados, no período de 14 a 31 de Janeiro de 2015 conforme o Quadro 9. Tanto franqueadoras como franqueados foram visitados duas vezes. A primeira visita tinha por objetivo capacitar o pesquisador para entender do negócio, como também foram obtidos, na ocasião, relatórios financeiros das franqueadoras e franqueados e demais informações disponíveis e relevantes. A segunda visita foi exclusivamente voltado para a realização da entrevista em profundidade, como também para a análise contratual dos franqueados.

### Quadro 9 – Cronograma de entrevistas

Nome fictício	Localidade	Cargos	Data 1ª visita	Data 2ª visita
<b>ALFA</b>	São Paulo	Proprietário	14/01/2015	21/01/2015
<b>ALFA(1)</b>	Campinas	Proprietário	15/01/2015	22/01/2015
<b>ALFA(2)</b>	Várzea Paulista	Proprietário	16/01/2015	23/01/2015
<b>ALFA(3)</b>	Itu	Proprietário	17/01/2015	24/01/2015
<b>ALFA(4)</b>	Itatiba	Proprietário	17/01/2015	24/01/2015
<b>ALFA(5)</b>	Jundiaí	Proprietário	15/01/2015	22/01/2015
<b>BETA</b>	Goiânia	Proprietário	26/01/2015	27/01/2015
<b>BETA(1)</b>	Jundiaí	Proprietário	15/01/2015	22/01/2015
<b>BETA(2)</b>	Campinas	Proprietário	15/01/2015	22/01/2015
<b>BETA(3)</b>	Cabreúva	Proprietário	28/01/2015	30/01/2015
<b>GAMA</b>	Paulínia	Proprietário	29/01/2015	31/01/2015
<b>GAMA(1)</b>	Jundiaí	Proprietário	15/01/2015	22/01/2015
<b>GAMA(2)</b>	Campinas	Proprietário	15/01/2015	22/01/2015
<b>GAMA(3)</b>	Valinhos	Proprietário	28/01/2015	30/01/2015

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 3.7.2 Elaboração do roteiro de entrevista

Foi desenvolvido um roteiro com quatorze questões tanto para os franqueadores como para os franqueados, que estão demonstrados nos Quadros 10 e 11, que levaram em consideração a gestão da marca, o relacionamento franqueador – franqueado e as taxas de franquia, buscando entender como as taxas de franquia influenciam o crescimento da rede de fraqueados em microfranquias.

## Quadro 10 – Roteiro de entrevista semiestruturado para os franqueados

Dimensões e subunidades de análise	Roteiro semiestruturado FRANQUEADOS
Gestão de Marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A marca que sua franquia representa é conhecida pelo consumidor ou torna-se necessário grande alavancagem em termos de propaganda e marketing para torna-la conhecida?</li> <li>2. A marca que sua franquia representa, por si só, é um diferencial de atração e retenção de clientes?</li> <li>3. Esta marca é reconhecida como referência no mercado?</li> </ol>
O suporte do franqueador na relação com o franqueado	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. O suporte prestado pela franqueadora no período pré e pós-implantação desta unidade foi efetivo e tem sido suficiente?</li> <li>5. Existe algum suporte no que tange a contratação e desenvolvimento dos funcionários?</li> <li>6. Existe algum tipo de encontro entre franqueados com o intuito de promover e disseminar troca de experiências e criação de novas práticas?</li> <li>7. O SAF - Serviço de suporte ao franqueado existe, e se sim, a sua efetividade ajuda e/ou resolve os problemas ou as demandas de sua franquia?</li> </ol>
• Taxa inicial de franquia	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Quando a inadimplência das franquias aumenta, o franqueador onera as demais franquias com o aumento das taxas de <i>royalties</i>?</li> <li>9. Existe variação de cobrança das taxas de <i>royalties</i> em função de uma maior ou menor interação do franqueador?</li> <li>10. Em momentos onde o faturamento mensal tem queda ou aumento, ou em momentos onde o mercado esta em baixa, existe alguma flexibilidade da franqueadora para o pagamento das taxas de <i>royalties</i>?</li> </ol>
• Taxa de royalties	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. As informações mercadológicas da região quando fornecidas e/ou atualizadas pela franqueadora são cobradas a parte de sua franquia?</li> </ol>
• Taxa de publicidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Existe algum tipo de sobre taxa da franqueadora em função ao processo de expansão da rede de franquias?</li> <li>13. Quando existe o lançamento de um novo produto e/ou Serviço, existe a cobrança de alguma taxa adicional ou aumentos das taxas atuais?</li> <li>14. Quando do início das atividades da franquia, existe a isenção das taxas mensais por algum período?</li> </ol>

Fonte : Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004; Dant, Grunhage, & Windsperger, 2011; Bradach, 1997; Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006; McIntyre & Huszagh, 1995; Oxenfeldt & Kelly, 1968; Shane, 1996a, 1996b.

### Quadro 11 – Roteiro de entrevista semiestrutura para os franqueadores

Dimensões e subunidades de análise	Roteiro semiestruturado FRANQUEADORES
Valor da Marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A marca que sua franqueadora representa é conhecida pelo consumidor ou torna-se necessário grande alavancagem em termos de propaganda e marketing para torna-la conhecida?</li> <li>2. A marca que sua franquia representa, por si só, é um diferencial de atração e retenção de clientes?</li> <li>3. Esta marca é reconhecida como referência no mercado?</li> <li>4. O suporte prestado às franquias no período pré e pós-implantação é efetivo e tem sido suficiente?</li> </ol>
Relacionamento franqueador - franqueado	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Existe algum suporte da franqueadora para o franqueado no que tange a contratação e desenvolvimento dos funcionários?</li> <li>6. Existe algum tipo de encontro entre franqueados com o intuito de promover e disseminar troca de experiências e criação de novas práticas?</li> <li>7. O SAF - Serviço de suporte ao franqueado existe, e se sim, a sua efetividade ajuda e/ou resolve os problemas ou as demandas das franquias?</li> </ol>
Taxas de franquia	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Quando a inadimplência das franquias aumenta, a franqueadora aumenta o valor das taxas de <i>royalties</i> cobradas?</li> <li>9. Existe variação de cobrança das taxas de <i>royalties</i> em função de uma maior ou menor interação do franqueado para com a franqueadora?</li> <li>10. Existe algum tipo de sobre taxa da franqueadora em função ao processo de expansão da rede de franquias?</li> <li>11. As informações mercadológicas da região quando fornecidas e/ou atualizadas para as franquias são cobradas a parte?</li> <li>12. Em momentos onde o faturamento mensal tem queda ou aumento, ou em momentos onde o mercado esta em baixa, existe alguma flexibilidade ou até mesmo isenção das taxas cobradas dos franqueados?</li> <li>13. Quando existe o lançamento de um novo produto e/ou Serviço, existe a cobrança de alguma taxa adicional ou aumentos das taxas de <i>royalties</i> atuais?</li> <li>14. Quando do início das atividades da franquia, existe a isenção das taxas mensais por algum período?</li> </ol>

Fonte : Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004; Dant, Grunhage, & Windsperger, 2011; Bradach, 1997; Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006; McIntyre & Huszagh, 1995; Oxenfeldt & Kelly, 1968; Shane, 1996a, 1996b.

## 4. ESTUDOS DE CASO

### 4.1 Caracterização dos Casos

As franqueadoras ALFA, BETA e GAMA atuam como facilitadores no processo de prover certidões que são necessárias para o processo de compra e venda de imóveis, tanto para pessoas físicas, como jurídicas. As empresas buscam certidões de protesto, da vara cível, da vara criminal, de ações trabalhistas em todo o Brasil, provendo comodidade e agilidade aos seus clientes. A partir do segundo semestre de 2012, a franqueadora ALFA passou também a atuar provendo pesquisas de crédito nas bases do SCPC e SERASA, como também na busca certidões de nascimento, casamento e óbito em todo o Brasil, assim diversificando seu portfólio de serviços.

De forma a caracterizar melhor as franqueadoras e os franqueados objetos de estudo, os Quadros 12, 13 e 14 apresentam os principais dados relacionados ao negócio, ramo de atuação, localidade, quantidade de unidades próprias e franqueadas, ano de abertura, como também os perfis socioeconômicos e de escolaridade dos franqueadores e franqueados.

**Quadro 12 – Caracterização dos estudos de caso – Unidades**

Nome fictício	Ramo de atuação	Localidade	Tipo	Ano de abertura	Unidades próprias	Unidades franqueadas
<b>ALFA</b>		São Paulo	Franqueador	1992	1	262
<b>ALFA(1)</b>		Campinas	Franqueado	2014		1
<b>ALFA(2)</b>		Várzea Paulista	Franqueado	2013	-	1
<b>ALFA(3)</b>		Itu	Franqueado	2012	-	1
<b>ALFA(4)</b>		Itatiba	Franqueado	2012	-	1
<b>ALFA(5)</b>	Prestação de	Jundiaí	Franqueado	2011	-	1
<b>BETA</b>	Serviços	Goiânia	Franqueador	2009	1	134
<b>BETA(1)</b>	(Despachante	Jundiaí	Franqueado	2012	-	1
<b>BETA(2)</b>	imobiliário)	Campinas	Franqueado	2012	-	1
<b>BETA(3)</b>		Cabreúva	Franqueado	2011	-	1
<b>GAMA</b>		Paulínia	Franqueador	2011	1	30
<b>GAMA(1)</b>		Jundiaí	Franqueado	2014	-	1
<b>GAMA(2)</b>		Campinas	Franqueado	2013	-	1
<b>GAMA(3)</b>		Valinhos	Franqueado	2012	-	1

Fonte: Elaborado pelo autor

### Quadro 13 – Caracterização dos estudos de caso – Mapeamento do Perfil dos Franqueadores

Questões de mapeamento de perfil dos Franqueadores					
<b>Qual é a sua idade?</b>	Entre 18 e 25 anos	Entre 26 e 40 anos	Entre 41 e 60 anos	Acima de 60 anos	
<b>ALPHA</b>		X			
<b>BETA</b>			X		
<b>GAMA</b>		X			
<b>Qual é o tipo de gestão?</b>	Empresário individual	Sociedade			
<b>ALPHA</b>		X			
<b>BETA</b>		X			
<b>GAMA</b>		X			
<b>Há quanto tempo possui a franqueadora?</b>	Menos de 1 ano	Entre 1 e 8 anos	Entre 9 e 14 anos	Acima de 15 anos	
<b>ALPHA</b>				X	
<b>BETA</b>		X			
<b>GAMA</b>		X			
<b>Qual é a sua escolaridade?</b>	Fundamental	Ensino Médio	Graduado	Pós Graduado	Mestre e/ou Doutor
<b>ALPHA</b>			X		
<b>BETA</b>				X	
<b>GAMA</b>			X		
<b>Quanto à franqueadora representa de sua renda total?</b>	Menos de 10%	Entre 10 e 40%	Entre 41 e 70%	Acima de 70%	
<b>ALPHA</b>			X		
<b>BETA</b>				X	
<b>GAMA</b>		X			

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 13 caracteriza-se o perfil dos franqueadores, sendo que das três franqueadoras, duas são formadas por proprietários na faixa de 26 a 40 anos, ou seja, as franqueadoras ALFA e GAMA tem uma gestão mais jovem o que favorece o contato com os franqueados em 100% dos casos avaliados tem a mesma faixa etária. Em 100% dos casos as franqueadoras e franqueados são formadas por um quadro societário de dois sócios, dividido em 50% das cotas para cada sócio. A franqueadora ALFA por ter mais de 15 anos no mercado, possui maior estrutura e preparo o que já não é realidade para a franqueadora GAMA que iniciou as atividades em 2011. Uma particularidade entre as franqueadoras é que apenas na BETA os

sócios são pós-graduados em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, o que facilita a estruturação de projetos e avaliação de estratégias. Um fato importante é que na franqueadora BETA a renda dos sócios é 100% oriunda da franqueadora, e isto é um fator complicador, pois em momentos de baixa rentabilidade do negócio e da rede de franquias, a situação torna-se crítica e ações emergências são implementadas, como foi o caso da mudança da taxa de *royalty* variável para *royalty* fixo, o que onerou os franqueados.

#### Quadro 14 – Caracterização dos estudos de caso – Mapeamento do Perfil dos Franqueados

Questões de mapeamento de perfil dos Franqueados					
<b>Qual é a sua idade?</b>	Entre 18 e 25 anos	Entre 26 e 40 anos	Entre 41 e 60 anos	Acima de 60 anos	
ALPHA		X			
BETA		X			
GAMA		X			
<b>Qual é o tipo de gestão?</b>	Empresário individual	Sociedade			
ALPHA		X			
BETA		X			
GAMA		X			
<b>Há quanto tempo possui a franquia?</b>	Menos de 1 ano	Entre 1 e 8 anos	Entre 9 e 14 anos	Acima de 15anos	
ALPHA		X			
BETA		X			
GAMA		X			
<b>Qual é a sua escolaridade?</b>	Fundamental	Ensino Médio	Graduado	Pós Graduado	Mestre e/ou Doutor
ALPHA				X	
BETA				X	
GAMA				X	
<b>Quanto à franquia representa de sua renda total?</b>	Menos de 10%	Entre 10 e 40%	Entre 41 e 70%	Acima de 70%	
ALPHA				X	
BETA				X	
GAMA				X	

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 14 torna-se interessante mencionar, além do já relacionado com os franqueadores, que 100% dos franqueados são pós graduados, e que também em 100% dos franqueados, a franquia são suas únicas fontes de renda. Este fato é importante, pois a dedicação dos franqueados nas franquias é maior e de subsistência. Fato este percebido nas entrevistas, onde é evidente que os franqueados buscam soluções, clientes e formas de alcançar a viabilidade financeira do negócio, uma vez que reclamam do suporte das franqueadoras conforme demonstrado nos relatos dos franqueados no Quadro 19.

#### **4.2 Análise Conjunta dos Casos**

Como parte da análise documental, foram revistos os onze contratos firmados entre as partes. A partir das principais cláusulas contratuais, foi possível traçar uma relação com os pressupostos comportamentais descritos por Williamson (2002), conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Principais cláusulas contratuais

Cláusulas Contratuais	Descrição
ALFA (2), BETA (4), GAMA (4)	<p style="text-align: center;"><b>MARCA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Franqueado passa a ter direito, não exclusivo, de uso da Marca, assim que assinar o contrato. Com ele o Franqueado passa a ter acesso irrestrito a todo o <i>Know-how</i> da Franqueadora, bem como todo o conceito do negócio que sua Marca representa, portanto, é fundamental que o Franqueado siga as orientações da Franqueadora no atendimento de seus clientes e no relacionamento com seus fornecedores.</li> </ul>
ALFA (6), BETA (12), GAMA (9)	<p style="text-align: center;"><b>MANUAIS TREINAMENTO E SUPORTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Franqueadora deverá fornecer ao Franqueado e sua equipe de pessoal treinamento teórico e prático após a inauguração de sua franquía, a fim de que o Franqueado e sua equipe de pessoal possam operar sua Loja de acordo com os padrões adotados pela rede de franquias. O Franqueado não desembolsa nenhum valor a título de pagamento pelos treinamentos recebidos, desde que na sede do Franqueador.</li> </ul>
ALFA (4), BETA (7), GAMA (6)	<p style="text-align: center;"><b>TERRITÓRIO DE ATUAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Franqueado tem exclusividade para atuar em sua região por um período mínimo de 24 (Vinte quatro) meses (limite temporal), após o início do efetivo funcionamento do Franqueado dentro da Cidade de XXX (limite espacial), o que implica em não ter uma nova unidade de Franquia nas suas proximidades dentro desses limites.</li> <li>Fica desde já autorizado direito de preferência ao Franqueado no município de XXX, e nas demais franquias a serem instaladas no respectivo município, mencionado acima devendo a Franqueadora manter o Franqueado informado quando do interesse/necessidade da Franqueadora.</li> <li>Para a abertura de novas unidades a Franqueadora adotará sempre o critério de que tanto a nova unidade bem como a unidade do Franqueado tenham pleno êxito em seus desempenhos e resultados de faturamento, não podendo um Franqueado concorrer diretamente com outro.</li> </ul>
ALFA (10), BETA (6), GAMA (7)	<p style="text-align: center;"><b>DURAÇÃO DO CONTRATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O contrato vigorará pelo prazo de 05 (cinco) anos.</li> <li>Caso o Franqueado e/ou a Franqueadora não se manifestarem o contrato será renovado automaticamente por subsequentes períodos de 05 (cinco) anos, devendo o Franqueado, neste caso, pagar uma nova taxa de franquía à Franqueadora cujo valor será apurado pela correção do valor pago na data da contratação, acrescido da variação do IGP-DI, (Índice Geral de Preços disponibilidade interna FGV) no período, ou de outro índice que vier a substituí-lo em valores.</li> </ul>
ALFA (7), BETA (5), GAMA (5)	<p style="text-align: center;"><b>TAXA DE ROYALTY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ALFA - O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 5º dia útil do mês subsequente, a taxa de <i>Royalty</i>, correspondente a 8% (oito por cento) do faturamento bruto.</li> <li>BETA - O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 10º dia útil do mês subsequente, a taxa de <i>Royalty</i>, correspondente a 3 (três) salários mínimos.</li> <li>GAMA - O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 5º dia útil do mês subsequente, a taxa de <i>Royalty</i>, correspondente a 8% (oito por cento) do faturamento bruto.</li> </ul>
ALFA (11), BETA (3), GAMA (8)	<p style="text-align: center;"><b>FUNDO DE PROPAGANDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Franqueado pagará à Franqueadora, até o 5º dia útil do mês subsequente, a título de fundo de propaganda, o valor correspondente a 4% (quatro por cento), do faturamento bruto menos o ISS (Imposto Sobre Serviços).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os contratos, de maneira geral, possuem os mesmos critérios legais, tendo como diferença básica somente a taxa de *royalty*, no caso da empresa BETA. De início as franquias de Jundiá e Campinas pagavam um valor de 6% sobre faturamento bruto, mas, a partir do primeiro semestre de 2012, as mesmas passaram a pagar três salários mínimos por mês,

independentemente de faturamento. A mudança ocasionou diversos conflitos e onera o resultado destas microfranquias.

Ademais, na análise contratual os fatores que medem a relação entre franqueador e franqueador, tais como: marca, manuais de treinamento e suporte, território de atuação, duração do contrato, taxa de *royalty* e fundo de propaganda são muito bem definidos, deixando muito clara como se dá a relação entre as partes, porém não há nos contratos o que formam as taxas, ou seja, os custos envolvidos.

Nas entrevistas realizadas com os franqueadores e franqueados ALFA, BETA e GAMA, foi possível identificar em seus relatos os pressupostos comportamentais relativos à racionalidade limitada e ao oportunismo descritos por Williamson (2002). Os relatos das entrevistas foram transcritos nos Quadros 16, 17, 18, 19, 20 e 21 e agrupados através das subunidades de análise (YIN, 2010).

#### **Quadro 16 – Relatos das entrevistas com franqueadores ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise gestão da marca**

<b>Subunidade de análise</b>	<b>Descrição dos relatos</b>
<b>Gestão da marca</b>	<p>“A marca é bem consolidada e forte, uma vez que estamos desde 1992 no mercado e fomos pioneiros com este tipo de serviço. Somos a marca mais procurada na internet de acordo com a ABF”</p> <p>“A marca esta se consolidando, uma vez que estamos trabalhando forte nos principais polos imobiliários do País, de forma a tornar a marca referência. Neste momento estamos também internacionalizando a franquia para Londres, onde será nossa primeira base de muitas que virão”</p> <p>“A marca ainda é pouco conhecida, pois começamos no interior de SP em 2011, e nossas 30 franquias estão espalhadas praticamente na região sudeste. Trabalhamos muito com o Google, sendo que nas buscas sempre estamos na primeira página. Nosso objetivo é franquear empreendedores em todas as regiões do Brasil, para melhorar e difundir a marca. Entendemos que este processo é gradual, e os investimentos são altos, contudo, no rateio com mais franquias que devem ser implementadas em 2015, teremos folego financeiro para melhorar a divulgação institucional da marca e captar mais clientes para as franquias e franqueados para a rede”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 17 – Relatos das entrevistas com franqueados ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise gestão da marca**

Subunidade de análise	Descrição dos relatos
<b>Gestão da marca</b>	<p>“A marca não é conhecida na região, e os esforços de marketing não são feitos localmente, e sim de forma institucional, focando somente na internet e feiras, o que prejudica a visibilidade no negócio na região, como também na captação de clientes”</p> <p>“A marca não é conhecida na região, e é comum nos confundirem com despachantes normais ou cartórios. Nunca vi nenhum tipo de esforço por parte da franqueadora para alavancar a região”</p> <p>“As pessoas não conhecem a marca, e pela franqueadora não existe nenhuma massificação da propaganda. Existe um material institucional e local que nos enviaram no início para fazermos, porém o custo é fora da realidade frente ao faturamento, e também já pagamos taxa de publicidade mensal”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os relatos apresentados no Quadro 16 mostram que existe preocupação por parte dos franqueadores com relação à consolidação da marca, pois conforme relatado, eles se utilizam da internet como forma de divulgação institucional, basicamente através do site da franqueadora, pelo Google e timidamente pelo Facebook. Contudo, já nos relatos do Quadro 17, os franqueados reclamam que os esforços realizados pelas franqueadoras não são suficientes, uma vez que a marca não é conhecida localmente e nem pelo Brasil, ou seja, na visão dos franqueados a taxa de publicidade não é bem empregada localmente, nem institucionalmente pelas franqueadoras. Nota-se assim a clara divergência de percepções entre franqueados e franqueadores, pois o próprio contrato de franquia não é claro com relação à aplicação da taxa de publicidade, e isto favorece o descontentamento dos franqueados, uma vez que eles acham que a propaganda deveria ser feita de forma local, e já os franqueadores fazem institucional, deixando a cargo dos franqueados a propaganda local.

Outro ponto a ser comentado é o fato de que é nítido que os franqueadores somente investem, além da manutenção do próprio site, quando o tamanho da rede de franqueados sustenta os custos da propaganda.

**Quadro 18 – Relatos das entrevistas com franqueadores ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise do suporte do franqueador na relação com o franqueado**

Subunidade de análise	Descrição dos relatos
<p><b>O suporte do franqueador na relação com o franqueado</b></p>	<p>“A franqueadora preza pelo atendimento ao franqueado dando todo o suporte no momento anterior e posterior a instalação, pois temos um manual de implantação que abrange todos os aspectos, inclusive perfil e forma de contratação dos funcionários. Nossos consultores de campo visitam as franquias pessoalmente a cada trimestre no pós-implantação, porém via telefone e e-mail o suporte é constante no que tange a traçar metas de crescimento e informações de mercado, como também de boas praticas de outras franquias”</p>
	<p>“A franqueadora não onera os demais franqueados em função de problemas na rede, uma vez que estes são resolvidos pelos consultores de campo, ou na necessidade de maneira judicial. Todo e qualquer processo da rede de franquias cabe à franqueadora resolver e arcar, independentemente se o mercado esta em alta ou baixa”</p>
	<p>“Todo o suporte ao franqueado é realizado desde a implantação até o suporte no dia-a-dia, pois temos um manual de implantação onde de forma muito detalhada mostra todos os pontos mínimos e importantes para adequar e iniciar o negócio. Também temos uma equipe de consultores de campo que visita os franqueados mensalmente, sem aviso prévio, justamente para interagir com a realidade do negócio”</p>
	<p>“Os problemas da rede são resolvidos pelos consultores de campo ou em casos extremos pela nossa assessoria jurídica, uma vez que entendemos ser nosso dever alinhar e direcionar a rede. Em suma, não há nenhum tipo de cobrança aos franqueados em função de problemas pontuais com franqueados e/ou fornecedores”</p>
	<p>“O franqueado recebe os manuais para abertura da empresa com todas as informações necessárias, inclusive CNAE adequado, critérios para escolha do ponto, padrão de mobília, fachada e etc, como também manual de treinamento. Todos os franqueados recebem trimestralmente a visita dos consultores de campo. Sabemos que precisamos aumentar a quantidade de consultores, e prover suporte maior suporte, porém a crise que assola o País desde início de 2014, fez com que o faturamento caísse, e agora fazemos o suporte mais por e-mail e telefone com os franqueados até conseguirmos aumentar o quadro de consultores de campo”</p>
	<p>“Problemas com a rede são resolvidos particularmente caso a caso, como também prezamos pela confidencialidade entre os franqueados, uma vez que não divulgamos problemas, mais sim boas praticas. Não temos como pratica onerar a rede face a problemas de pagamento das taxas ou mesmo com fornecedores. Enfim, todo e qualquer problema é tratado em particular e não afeta os demais franqueados em nenhum aspecto, como também expansão ou retração da rede são aspectos estratégicos do negócio e entendemos que o nosso papel é resolver estes problemas e não criar ou onerar os demais”</p>
	<p>“Todo ano a franqueadora realiza um evento de confraternização dos franqueados, que tem por objetivo a troca de informações e boas praticas ao qual realizamos através de um workshop, como também de uniformizar e direcionar os franqueados no que tange ao lançamento ou mudança dos serviços. Neste evento também premiamos os melhores franqueados, de forma a gerar motivação para os demais”</p>
	<p>“No ano de 2010 realizamos a nossa primeira confraternização com os franqueados, e desde então todo o ano criamos este evento para comunizar as informações da rede, trocar experiências e absorver as boas práticas da rede de forma a contribuir com todos. Infelizmente a adesão dos franqueados é baixa no evento, mesmo enviando o convite com antecedência”</p>
	<p>“Não temos um evento formal para encontro dos franqueados, pois nossa estrutura é pequena, porém temos o canal do SAF onde eles podem fazer esta ponte”</p>
	<p>“Ainda não introduzimos nenhum novo serviço para a rede, contudo, caso aconteça iremos disponibiliza-lo via sistema, e criaremos um tutorial via web no qual os franqueados poderão entender e prospectar clientes”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 19 – Relatos das entrevistas com franqueados ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise do suporte do franqueador na relação com o franqueado**

Subunidade de análise	Descrição dos relatos
<p><b>O suporte do franqueador na relação com o franqueado</b></p>	<p>“O suporte no momento pré-abertura é bom, nos ligam com frequência, somos obrigados a enviar fotos do andamento da adequação do local, e somos cobrados através de um cronograma de implantação. Contudo, o que foi prometido de consultas trimestrais do consultor de campo e suporte via telefone ou e-mail não funciona, pois existe uma estrutura muito pequena de consultores face a quantidade de franquias. A rotatividade dos consultores também é alta, e alguns deles não entendem do negócio”</p>
	<p>“O suporte é muito precário, pois a única vez que o consultor de campo apareceu foi na inauguração. O contato por telefone é praticamente impossível, pois nunca o encontramos na Franqueadora e o celular esta sempre indisponível. Os manuais são claros e o serviço é simples, porém seria importante a vivência dos consultores para lapidarmos o negócio e até melhorarmos nossa eficiência”</p>
	<p>“O suporte prestado pela franqueadora é demasiadamente ruim. O consultor de campo que pelo prometido deveria visitar as franquias a cada três meses, não aparece nunca, e já solicitamos a presença do consultor por escrito à franqueadora, mais eles alegam que por questões de custo estão com a estrutura reduzida e isto ocasiona os atrasos das visitas. Só não é pior o suporte, pois quando ligamos na franqueadora, e quando ele esta lá, o dono Sr. Marcus nos atende e é muito solícito, porém ele não conhece a realidade do dia-a-dia como é esperado de um consultor de campo e na maioria dos casos não consegue responder as nossas demandas”</p>
	<p>“Nunca participamos da confraternização, pois é feita sempre em dias, locais e horários inconvenientes”</p>
	<p>“A franqueadora não realiza nenhum evento ou algum tipo de conferência com os franqueados. A única coisa que sabemos é que eles sempre têm um “stand” na feira de franquias da ABF para captar novos franqueados. Para mim a cada dia fica mais claro que o objetivo deles é aumentar a rede, independentemente se os franqueados já estão financeiramente bem ou não, se estão sendo bem atendidos ou não. Vale comentar que quando solicitamos dados de outros franqueados, a franqueadora não nos envia. É muito claro que a franqueadora não quer que os franqueados tenham contato”</p>
	<p>“Não existe nenhum tipo de evento promovido pela franqueadora com este intuito. Por vezes na dificuldade ligamos para outras franquias onde já temos uma amizade estabelecida e tiramos as dúvidas, pois raramente conseguimos contato com o consultor de campo”</p>
	<p>“Não há cobrança, porém desde que começamos na rede somente acrescentou-se a pesquisa de crédito nas bases SPC e SERASA, como também na busca de outros documentos e certidões em todo o Brasil. Contudo, estes serviços tem alto custo e a margem que podemos cobrar é pequena, pois o cliente opta por fazer por ele mesmo indo nos cartórios, Fórum, justiça trabalhista e etc. Em suma, não sei o que a franqueadora avaliou, mais o serviço é ruim, e para se ganhar dinheiro tem que ter um volume enorme”</p>
	<p>“Desde que começamos somente o serviço de GED (gerenciamento eletrônico de documentos) foi introduzido, e por parte da franqueadora não tivemos que pagar nada, mas fomos obrigados a fazer um treinamento no parceiro da franqueadora para GED e ficou 500R\$, mais custo de passagem aérea e hotel, uma vez que o treinamento foi em Goiânia. Em suma, o treinamento foi péssimo, o GED não vende, pois quem compra isto são grandes empresas, e grandes empresas compram este serviço de grandes empresas”</p>
	<p>“A franqueadora nunca implementou nenhum outro serviço, e desconhecemos quais seriam os procedimentos de introdução do mesmo”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os relatos apresentados no Quadro 18 sob a ótica das franqueadoras ficam evidentes que elas suportam os franqueadores no momento anterior e posterior a instalação da unidade franqueada, uma vez que os franqueados são assessorados através dos manuais de implantação e visitas dos consultores de campo. Nota-se também que existe a preocupação das franqueadoras com a melhoria contínua do relacionamento, inclusive entre franqueados com a troca de experiências e boas práticas nos momentos de confraternização proporcionados para tais aspectos.

Já os relatos apresentados no Quadro 19 sob o ponto de vista dos franqueados é oposto aos relatados pelas franqueadoras. Sumariamente, os franqueados relatam e concordam que o atendimento das franqueadoras no momento pré-abertura das unidades franqueadas é bom, sendo eles muito solícitos, porém após o efetivo início das atividades da unidade franqueada não há mais nenhum tipo de suporte por parte das franqueadoras, mesmo que solicitado. Outro ponto importante a ser observado é que as confraternizações entre franqueados, que deveriam acontecer anualmente, são realizadas em dias úteis e em localidades, que na ótica dos franqueados, não são de fácil acesso e incorrem em altos custos que pelo faturamento das unidades franqueadas não se justificam.

Nota-se também o nítido descontentamento dos franqueados face aos serviços oferecidos pelas franquias, pois como são focados exclusivamente no ramo de despachos imobiliários, toda e qualquer influência que gere redução de venda de imóveis afeta diretamente o faturamento. A franqueadora por sua vez entende esta limitação do negócio, e busca implementar novos serviços a rede de franqueados, porém de forma geral, os novos serviços oferecidos, como o GED (gerenciamento eletrônico de documentos) não se justificam, pois pelos relatos dos franqueados este tipo de serviço é específico de empresas que trabalham com tecnologia da informação e de grande porte, ou seja, não há procura e interesse pelo serviço uma vez que o mercado não enxerga as franquias como especialistas e confiáveis para este tipo de serviço.

**Quadro 20 – Relatos das entrevistas com franqueadores ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise: taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade**

Subunidade de análise	Descrição dos relatos
Taxa inicial de franquia, taxa de royalties e taxa de publicidade	<p>“Quando do desenvolvimento de novos serviços, primeiramente testamos na franqueadora, e maturamos até o momento de ser replicado para a rede. Os serviços são apresentados no <i>workshop</i> anual, onde já aproveitamos para mostrar o seu funcionamento. Não há aumento de custos para o franqueado, uma vez que os custos voltam para a franqueadora com o aumento de faturamento dos franqueados em termos de <i>royalties</i>”</p> <p>“Avaliamos o mercado e suas necessidades, desta forma, primeiramente introduzimos os novos serviços em nossa unidade própria, e posteriormente, liberamos no sistema e enviamos um tutorial para os franqueados informando o que é o serviço, como vende-lo, preço, e principais dúvidas que eles e os clientes podem ter sem nenhum custo adicional. Em casos especiais e isolados, o consultor de campo vai até a franquia e libera o sistema, fazendo um treinamento “in loco”, porém se a visita é por solicitação do franqueado ele deve subsidiar as custas do consultor”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 21 – Relatos das entrevistas com franqueados ALFA, BETA e GAMA em relação à subunidade de análise: taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade**

Subunidade de análise	Descrição dos relatos
Taxa inicial de franquia, taxa de royalties e taxa de publicidade	<p>“Não há este tipo de pratica, pois temos uma rede dos franqueados via Skype, e ficamos sabendo de maneira geral como as franquias estão. Muitas, em especial, as mais novas têm grandes dificuldades financeiras e de gestão, mais a franqueadora não repassa aos demais franqueados a ineficiência de alguns franqueados em formato de mais taxas ou aumentos das previstas no contrato”</p> <p>“A franqueadora não divulgou oficialmente isto, porém sabemos que muitos franqueados têm problemas financeiros, pois não vendem os serviços e por consequência os <i>royalties</i> eram baixos ou nulos para a franqueadora. Pelo que sabemos os royalties e as taxas de franquia são o sustento da franqueadora. Assim, a franqueadora estabeleceu royalty fixo a partir do primeiro semestre de 2012. A forma de introdução foi à força, pois recebemos um e-mail com o aditivo contratual e nos ameaçaram de que quem não concordasse teria que deixar a rede. Não é justo, pois os serviços são difíceis de vender e o “ticket médio” é baixo, assim, independente se vendemos ou não temos que pagar os três salários mínimos mensais”</p> <p>“Não é uma pratica da franqueadora fazer nenhum tipo de cobrança extra, ou seja, eles cumprem o que esta no contrato”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos relatos do Quadro 20 as franqueadoras, até pelo que foi estabelecido no contrato de franquia, não onera os franqueados com a implementação de novos serviços ou mesmo quando existe inadimplência dos franqueados da rede. Contudo, pelos relatos do Quadro 21, fica evidente que quando as taxas de franquia pagas pela rede de franqueados não são suficientes para subsidiar a estrutura da franqueadora, a mesma cria soluções unilaterais de aumento de sua receita, como por exemplo, a mudança do sistema de cobrança das taxas.

Em suma, na visão de Basso e Silva (2000) a transferência de *know-how* do franqueador ao franqueado, o suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado, a comunicação entre franqueador e franqueado, a confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado e o compromisso do franqueador com o relacionamento são variáveis que explicam o complexo relacionamento entre franqueador e franqueado. Contudo, pelas respostas das entrevistas com os franqueados, nota-se que estes pontos são falhos e geram grande insatisfação e comprometem o relacionamento com os franqueados, em especial, os franqueados da empresa BETA, em função da mudança da cobrança da taxa de *royalty*.

Neste aspecto, comprova-se o exposto por Vance, Fávero e Luppe (2008) que comenta que a relação poderá se tornar conflituosa quando o negócio apresentar baixa rentabilidade, haja vista 2014 e 2015 com a retração do mercado imobiliário, e associada à insatisfação do franqueado em relação à prestação de serviços pelo franqueador e à falta de alinhamento das metas entre ambas as partes, tornou evidente o desejo unânime dos franqueados da BETA e GAMA de cancelar o contrato de franquia e deixar a rede.

Também ficou evidente, que as franqueadoras avaliadas, não cumprem as cláusulas contratuais quanto a realização de um encontro “anual” com os franqueados, ou por falta de estrutura de atendimento quando se refere às visitas dos consultores de campo nas franquias, ou por falta de fôlego financeiro.

Outro ponto abordado por Pires (2013), e que pelos relatos das entrevistas com os franqueados é mal trabalhado por todas as franqueadoras, seria o aspecto do fortalecimento da marca, que na visão do autor é a alma do negócio, e define suas obrigações e responsabilidades diante do sistema e para o sistema. A franqueadora ALFA, por ser mais antiga tem maior visibilidade da marca, contudo, mesmo assim os franqueados não sentem o poder da marca como forma de atração de clientes.

O estudo aqui realizado também confirma o exposto por Lafontaine (1992), que as firmas utilizam o sistema de franquias quando desejam crescer geograficamente mais rápido. Contudo, os custos para o ingresso no negócio, em especial o valor das taxas de franquia e *royalties*, limitam a expansão do sistema de microfranquias. No geral, se reduzida à taxa de franquia e *royalties* tende-se a captar mais pessoas interessadas em aderir ao processo de

*franchising*, o que é exatamente a proposta das microfranquias, que limitam todo o investimento para a abertura de uma unidade franqueada em até R\$ 80 mil.

Abaixo, segue a Tabela 2, onde é apresentado um resumo detalhado, por franquia, dos elementos formadores das subunidades de análise comentados com ênfase durante a coleta de dados do estudo de caso.

**Tabela 2 - Presença dos elementos formadores das subunidades de análise nos casos**

Elementos	Franquias											
	ALFA					BETA			GAMA			
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	
<b>Marca</b>												
Valor da marca	X	X	X	-	X	X	X	-	X	X	-	
<b>Relacionamento franqueador - franqueado</b>												
Transferência de know-how do franqueador ao franqueado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Comunicação entre franqueador e franqueado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Compromisso do franqueador com o relacionamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Taxas de franquia</b>												
Taxa de franquia	X	-	-	-	X	X	X	-	X	X	-	
Taxa de royalty	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Taxa de publicidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela avaliação da Tabela 2 nota-se que o valor da marca é muito importante para as franquias ALFA 1,2,3,5, BETA 1,2, e GAMA 1,2, pois a força que a marca possui atrai os clientes e os diferencia da concorrência, contudo este fato não é tão relevante para as franquias ALFA 4, BETA 3 e GAMA 3, pois pouco falaram do poder da marca nas entrevistas. Nota-se que este fato pode não ser relevante em função destas cidades serem menores, não havendo assim concorrência agressiva, como também a franquia acaba se tornando uma novidade em função da falta de opções.

Já com relação aos elementos, transferência de *know-how* do franqueador ao franqueado, suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado, e comunicação entre franqueador e franqueado, estes foram, em todos os casos, pontos muito enfatizados, e torna-se clara a insatisfação dos franqueados com as franqueadoras.

Um fato curioso e importante para ser mencionado foi com relação à taxa de franquia. De forma bastante enfática, as franquias instaladas em cidades maiores, temem o final do contrato, que é de cinco anos, pois deverão pagar novamente esta taxa para a renovação de mais um período de uso da marca, e o valor cobrado é em função do tamanho da cidade ou por potencial de vendas.

Em relação à taxa de *royalty*, foi unânime, em especial, as franquias BETA que possuem um valor fixo mensal, que o valor cobrado não se justifica frente ao suporte prestado pelas franqueadoras, ou seja, existe um grande descompasso na visão de suporte da franqueadora frente a realidade das franquias.

E por fim, a taxa de publicidade foi algo muito comentado, porém de forma contraditória, uma vez que todas as franquias de cidades menores acham que o valor pago é alto em função do tipo de propaganda que é feita. Já em cidades maiores, o valor pago não foi fator de discussão, porém a forma de uso da taxa foi muito questionada, uma vez que as franquias não enxergam ações efetivas para o fortalecimento da marca.

### **4.3 Análise dos Resultados**

Conforme comentado, a coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de entrevistas em profundidade com os franqueadores e franqueados ALFA, BETA e GAMA, sendo também utilizada uma análise documental dos contratos de franquia.

As entrevistas foram gravadas e transcritas de forma agrupada em função da similaridade das respostas, e as respostas dos franqueadores foram correlacionadas com cada uma das três proposições. Para cada grupo de respostas, organizadas por proposição foram adicionadas as observações empíricas do pesquisador de forma a validar ou refutar as proposições.

A proposição P1 a ser testada junto às microfranquias afirma que “*Uma marca com maior prestígio terá uma maior atração de franqueados e consumidores proporcionando o crescimento*”. Neste aspecto segundo Aaker (1991; 1996) a concepção do valor da marca esta diretamente relacionada ao conjunto de ativos ligados a notoriedade da marca, a fidelidade da marca, a qualidade percebida e as associações da marca, ou seja, os ativos ligados ao nome, símbolos da marca somam ou decrescem o valor fornecido por um produto ou serviço aos seus clientes, e nesta lógica as marcas mais antigas teriam maior prestígio (Bradach, 1997; Castrogiovanni, Combs, & Justis, 2006; McIntyre & Huszagh, 1995; Oxenfeldt & Kelly, 1968; Shane, 1996a, 1996b).

Aaker (1991) também comenta que a imagem da marca é um conjunto de associações que o consumidor mantém em sua memória, e estas tem influência na decisão de compra, na permanência, na lealdade e conseqüentemente no resultado da empresa. Portanto, ter uma marca com identidade forte agrega valor ao produto ou serviço, cria confiança nos consumidores.

Estando a proposição P1 alicerçada na teoria, o estudo buscou-se, por meio da pesquisa de campo, as evidências de que se a marca é forte, e se isto cria, de forma geral, valor aos consumidores gerando mais negócios e conseqüentemente aumento da rede de franqueados. Contudo é nítida a discrepância entre o entendimento da força da marca entre franqueadores e franqueados, uma vez que as franqueadoras ALFA e BETA frisam a consolidação da marca, já a GAMA sabe que a marca não é conhecida.

Os comentários dos respondentes apresentados no item 4.2 fica evidenciado que aos olhos dos franqueados a marca não é conhecida e, por vezes, no caso da empresa BETA a marca é confundida com despachantes normais ou até mesmo imobiliárias. Assim, a falta de caracterização adequada do negócio, bem como o emprego adequado da taxa de publicidade objetivando promover a marca, tornando-a forte e gerando valor aos consumidores faz com que as microfranquias avaliadas percam negócios, frustrem os consumidores, uma vez que a demanda por serviços solicitados pelos clientes não fazem parte do escopo de trabalho das microfranquias. Assim, o crescimento da rede de franqueados fica comprometido face a falta de consolidação da marca e cria uma barreira para novos empreendedores, uma vez que os custos das taxas comparado com a rentabilidade do negócio não se sustenta.

Observou-se também a possibilidade de avaliar a correlação entre o crescimento da rede de franqueados frente a um maior investimento em marketing, pois desta forma, poderíamos avaliar se um maior investimento em marketing gera ou não atração de interessados pelo negócio e por consequência aumento da rede de franquias. Contudo, em nenhuma das franqueadoras avaliadas existia algum indicador para que pudéssemos realizar tal comparação.

*Desta forma, o estudo valida a proposição P1.*

A proposição P2 afirma que “*O suporte em atender as necessidades do franqueado pode favorecer a abertura de novas unidades pelos franqueados já existentes*”. A procura pela fundamentação teórica deu-se inicialmente pela compreensão de quais taxas são cobradas dos franqueados, como também como estas taxas são formuladas frente ao suporte prestado pelo franqueador ao franqueado. A análise documental realizada com a verificação dos contratos de franquia também contribuiu, e ratificou que basicamente as taxas se resumem em taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade conforme exposto no item 2.5.

Contudo, baseado na teoria de agência discutido no item 2.3, o detentor da marca concede a uma pessoa física ou jurídica o direito de utiliza-la, tendo como finalidade produzir ou distribuir seus produtos ou serviços em troca de algum tipo de compensação (AZOULAY; SHANE, 2001). De maneira geral, a compensação consiste no pagamento para o franqueador de uma taxa inicial fixa e não reembolsável, como também de uma taxa mensal, ao longo de toda a relação, que são os *royalties*. Contudo, não existe nenhuma previsão legal que regulamenta essas taxas e, por isso, existe certa liberdade às franqueadoras quanto às formas de determinar seus valores.

Para Cherto (2006) a taxa de inicial de franquia é o valor cobrado pela franqueadora correspondente à concessão do uso da marca pelo franqueado, como também pela capacitação inicial do franqueado e de sua equipe antes da inauguração e transferência de *know-how*. Neste aspecto não existe nos contratos avaliados junto aos franqueados, a forma de cálculo que origina esta taxa. Algumas franqueadoras trabalham com taxas de franquia diferenciadas em função do potencial de mercado, número de habitantes da região ou até mesmo para garantir exclusividade em uma determinada localidade. Sabe-se que a definição da taxa inicial

de franquia é complexa e em muitos casos até subjetiva, tanto é que uma média de mercado cobrada pelas franquias é de 10% do valor inicial de investimento do negócio.

Com relação aos *royalties*, em geral, são baseados nas vendas ao invés dos lucros, isto acontece, pois o franqueado tem mais facilidade de apontar as vendas do que os lucros (BRICKLEY, 2002). A taxa de *royalty* conforme visto no item 2.5 é uma retribuição financeira paga mensalmente ao franqueador pelo uso contínuo da marca, pelo suporte permanente ao franqueado, pelo apoio jurídico, sendo que esta pode ser fixa, variável ou híbrida.

Nos casos avaliados, as franqueadoras ALFA e GAMA usam a cobrança da taxa de *royalty* como um percentual fixo sobre as vendas, contudo a BETA alterou a forma de cobrança dos *royalties* para um valor fixo mensal, independentemente da venda. Fianni (2002) comenta que a migração para um valor de *royalty* fixo tem como objetivo tornar a rede de franqueados uma fonte de renda, previsível e pré-determinada que objetiva sustentar a franqueadora e não mais expandir geograficamente a rede ou difundir e divulgar a marca.

Nos comentários dos respondentes apresentados no item 4.2 fica evidente que as franqueadoras não suportam a rede de franqueados de forma adequada. Um fator agravante é que o “ticket médio” dos serviços é baixo, assim sendo o giro necessita ser alto para tornar a franquia rentável. Porém como já discutido sobre o prestígio da marca na proposição “P1”, a mesma não é conhecida e assim o problema se potencializa.

Nos comentários dos respondentes apresentados no item 4.2 evidencia-se que a marca não é conhecida, pois os esforços realizados pelas franqueadoras não são suficientes em função de resumirem-se somente a propaganda institucional.

Basso e Silva (2000) comentam que o melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado, enquanto resultado de uma estratégia do franqueador voltada para seu ambiente interno, pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento. Assim, com a falta de critério para a determinação das taxas inicial de franquia, *royalties* e publicidade, como também com a baixa eficiência e eficácia das ações decorrentes oriundas do uso destas taxas em prol da rede de franquias, compromete-se o resultado da franquia como negócio, e consequentemente o crescimento da rede.

*Desta forma, o estudo valida a proposição P2.*

A proposição P3 afirma que *“As taxas de franquia quando cobradas de maneira abusiva, além de gerarem conflitos na relação franqueador e franqueado, reduzem a rentabilidade do negócio e inibem o crescimento da rede de franqueados de microfranquias”*. O franqueador deve ter em mente que seu negócio não é abrir franquias, sendo esta atividade apenas uma estratégia de negócio. O sucesso do negócio principal vai depender do posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, da concorrência e da eficaz operacionalização dessas estratégias (BASSO; SILVA, 2000).

As organizações também estabelecem relacionamentos interorganizacionais como forma de tornarem-se mais estáveis em face das incertezas ambientais, ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos, que motiva as organizações a estabelecerem relacionamentos para alcançar estabilidade e previsibilidade nas relações com outras organizações (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN; 2011)

Nos comentários dos respondentes apresentados no item 4.2 fica evidente que as franqueadoras prestam atendimento satisfatório até o momento da pré-abertura, contudo o suporte pós-abertura é precário, sendo que de maneira geral não há suporte do consultor de campo nas microfranquias.

Outro ponto relatado pelos franqueados é que não se realiza um evento ou algum tipo de conferência entre os franqueados, afim de buscar a troca de experiências ou apresentação de boas práticas. No caso em específico da microfranquia BETA de Campinas, a mesma relata que não consegue informações das demais franquias por intermédio da franqueadora, mesmo solicitando por inúmeras vezes os contatos. Assim na visão deste franqueado fica evidente que não há interesse por parte da franqueadora que os franqueados tenham contato.

Um fator importante a ser mencionado e diretamente relacionado ao deficiente suporte à rede de microfranquias é a insuficiência de estrutura das franqueadoras. Como no caso das microfranquias, onde o investimento total para a abertura de uma unidade franqueada é limitada a até R\$ 80 mil, e as taxas mensais pagas pelos franqueados não subsidiam os custos de transação incorridos pelas franqueadoras, existe um descompasso que limita o aumento da

estrutura das franqueadoras ocasionando então o deficiente suporte, que limita a rede de franquias a melhorar o seu desempenho em termos de sinergia, ficando cada franquia por tomar as próprias decisões estratégicas e isoladas. Fato este que ocasiona um baixo desempenho das franquias e por consequência da rede de franqueados, reduzindo o crescimento e interesse de novos empreendedores a ingressar na rede.

*Desta forma, o estudo valida a proposição P3.*

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, por meio dos estudos de casos com três franqueadores e as onze franqueados de microfranquias, na área de atuação de prestação de serviços de despachos imobiliários, teve como objetivo avaliar as influências das taxas de franquia, em especial a de *royalty*, no crescimento da rede de franqueados em microfranquias frente as subunidades de análise que seguem:

- iv) Gestão da marca;
- v) O suporte do franqueador na relação com o franqueado;
- vi) Taxa inicial de franquia, taxa de *royalties* e taxa de publicidade.

O ponto inicial das investigações partia da premissa de que as taxas oriundas do sistema de franquia, tendo como foco a taxa de *royalty*, afetariam o crescimento da rede de microfranquias. Para tanto foi avaliado o prestígio da marca, o suporte do franqueador na relação com o franqueado, e por fim as taxas inicial de franquia, taxa de *royalty* e taxa de publicidade como subunidades de análise, juntamente com as três proposições balizadoras.

Visando buscar que a pesquisa conseguisse a consolidação dos pressupostos teóricos, tornou-se necessário avaliar as franqueadoras e franqueados em sua atividade rotineira, pois desta forma poderíamos experimentar as proposições de forma adequada e segura. Assim, o método mais indicado e escolhido foi o de pesquisa qualitativa, em especial, o estudo de caso, englobando três franqueadoras e onze franqueados de microfranquias.

A coleta de dados transcorreu na unidade primária de análise, ou seja, nas microfranquias e baseou-se nas subunidades definidas. Através da pesquisa de campo e das entrevistas em profundidade com os proprietários das franqueadoras e franqueados, como também da análise documental realizado nos contratos de franquia, foi possível consolidar e validar as proposições.

As proposições têm total relevância e aderência no crescimento da rede de franquias. Nas entrevistas ficou clara a deficiência dos franqueadores no suporte aos franqueados, como também o comportamento oportunista dos franqueadores, em especial, da empresa BETA, que usa claramente as franquias como fonte de renda e não de crescimento geográfico e

expansão da marca, pois utiliza-se do *royalty* fixo independentemente do faturamento das franquias.

Outro ponto de destaque e divergência que fica evidente na correlação de respostas entre franqueadoras e franqueados é a força e prestígio da marca, como também o suporte prestado às franquias. Há uma total divergência e discordância entre franqueador e franqueado, pois de maneira geral o discurso das franqueadoras é que a marca é conhecida e o suporte é bom nos momentos pré e pós abertura da unidade franqueada, porém a na visão dos franqueados a marca não é conhecida e não há suporte no momento pós abertura.

De maneira geral o desempenho das microfranquias avaliadas é insatisfatório, pois não há suporte efetivo e ações de fortalecimento da marca, porém as taxas são cobradas ao patamar de excelência, gerando um resultado predatório nos franqueados e por consequência na rede como um todo. Em suma, com base nos instrumentos mencionados e já apresentados, a pesquisa validou e mostrou a importância das proposições na continuidade das franquias e no crescimento da rede de franqueados.

### **5.1 Contribuições da Pesquisa**

O *framework* desenvolvido nesta pesquisa é útil e contribui aos estudos sobre microfranquias, como também para quem vai ingressar neste universo, ou ainda para quem pretende franquiar seu negócio, uma vez que trata do crescimento da rede de franquias a luz da influência das taxas do sistema de franquia, ancorada pelo fora e prestígio da marca e o suporte prestado pelo franqueador na relação com às franquias.

### **5.2 Limitações de pesquisa**

O trabalho apresentou como limitação a abrangência geográfica, pois foi realizado o estudo somente com as franquias da grande Campinas. Desta forma, torna-se recomendável que o estudo seja realizado com outras franquias de regiões diferentes, como também englobar mais franqueadoras, e até outros ramos de atuação, uma vez que as taxas de franquia, independentemente do tipo de negócio são aplicáveis e influem diretamente no resultado do negócio.

Uma outra limitação da pesquisa é o fato de ser qualitativa e exploratória que visa compreender através de entrevistas de profundidade com os titulares das franqueadoras e franqueados as respostas para responder o problema de pesquisa. Desta forma, tem-se como oportunidade a realização de uma pesquisa quantitativa e descritiva como uma evolução natural do trabalho objetivando obter maior validade e confiabilidade.

Ressalta-se também a limitação do referencial teórico, uma vez que este não é exaustivo, haja vista que nem todas as publicações em periódicos nacionais e internacionais foram cobertas pelo trabalho.

### **5.3 Sugestões para Estudos futuros**

No interesse e na possibilidade de continuidade deste trabalho, fica como sugestão a realização de um estudo com um número maior de franqueadores e franqueados, como também de diferentes áreas de atuação.

Também torna-se interessante estudar de maneira minuciosa os serviços prestados pelas franqueadoras de forma a desenvolver um cálculo padronizado e justo das taxas de franquia, destacando como fatores formadores das taxas a marca e o suporte ao franqueado.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Managing Brand Equity - Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press, 1991
- AAKER, D. A. *Building Strong Brands*, New York: The Free Press, 1996
- ALDRICH, H. E.: *Organizations and environments*. Englewood Cliffs. NJ.: Prentice-Hall, p. 79-105. 1979.
- AMARAL, Luiz Henrique O. do. A estruturação do fundo de marketing. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2013. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/a-estruturacao-do-fundo-de-marketing>>. Acesso em: 29 de Junho de 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. Faturamento do setor de Franchising brasileiro. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>. Acessado em: 04 de Abril de 2014.
- AZOULAY, P; SHANE, S. Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms. *Management Science*, v. 47, n. 3, p. 337-358, 2001.
- BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcelo Roque da. Reflexões sobre a Regulamentação. *Revista de Administração RAC*, v. 4, n. 2, p. 67-85 Maio/Ago. 2000.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, p. 369-386. 1987.
- BERNARD, D. A. *Franchising: avalie este investimento*. São Paulo: Editora Atlas, p.265. 1993.
- BRASIL. Lei nº 8955 de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm). Acesso em: 17 de Dezembro de 2014.

Bradach, J.. Using the plural form in management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n.2, p.276-303. 1997.

BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

CASTRO, Marcos de; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 15, n. 1, fev. 2011 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552011000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 de Abril de 2015.

Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T.. Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, v.44, n.1, p.27-44. 2006.

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J..Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, v.30, n.6, p.907-931., 2004.

BRICKLEY, J. Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising, *The Journal of Law, Economics, & Organization*, V.18, n.2, p.511–535. 2002.

BRISOLA, Josué. Teoria do agenciamento na contabilidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia. Anais... Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2000.

BYRD, Jonh et al. Stockholder-manager conflits and firm value. *Financial Analysts Journal*. Charlottesville, v. 54, n. 3, p. 14-30. 1998.

CHERTO, Marcelo. Franchising – Uma estratégia para a expansão dos negócios. 1 Ed. São Paulo : Premier Máxima, p.448. 2006.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Econômica, New Series*, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J.. Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, v.87, n.3, p. 253-268. 2011.

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

FAIRBOURNE, J. S. Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. *Journal of Microfinance/ESR Review*, v. 8, n, 1, p. 18-26. 2006.

FIANNI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transação. In: David Kupfer, Lia Hasenclever, (Org.). *Economia industrial : fundamentos teóricos e práticos no Brasil*, Rio de Janeiro: Campus, p. 267-276, 2002.

FRANCHISE STORE. Leis do Franchising. Disponível em: <http://www.franquia.com.br/franchising/leisdofranchising>. Acessado em: 04 de Abril de 2014.

FURUBOTN, Eirik; RICHTER, Rudolf. *Institutions an economic theory: the contribution of the new institutional economics*. University of Michigan Press, p.556. 2000.

GIL, A.C. *Estudo de Caso: Fundamentação Científica, Subsídios para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório*. São Paulo: Atlas, p.148. 2009.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C; MAGGIONI, R. Internacionalização de serviços pelo sistema de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 10, n.2, p. 135-154, 2011.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAN, R.; BLACK, W. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre : Bookman, 2006.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, p. 350. 1999.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n.4, 1976. Disponível em:

<<http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/98060106.pdf?abstractid=94043>>. Acesso em: 17 de Dezembro de 2014.

KIMURA, Herbert; LINTZ, Alexandre Carlos; SUEN, Alberto Sanyuan. Uma contribuição da teoria de opções para a avaliação dos custos máximos de agência. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 6, 1 tri. 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c6-art3.pdf>>. 17 de Dezembro de 2014.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising : some empirical results. RAND Journal of Economics, California, v. 23, n. 2, p. 263-283, Summer. 1992.

LYONS, Bruce R. Contracts and Specific Investment: An Empirical Test of Transaction Cost Theory. In: Williamson, Oliver E.; Masten, Scott E. The economics of transaction costs. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Ltd, p. 282-299, 1995.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p.720. 2001.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. La stratégie-réseau: essai de stratégie., p. 235. 2000.

MELO, Pedro Lucas de Resende, BORINI, Felipe Mendes, Em busca de delimitações do enquadramento do franchising como alianças, Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 197-225, jan./dez. 2009.

MELO, Pedro Lucas de Resende, CARNEIRO DA CUNHA, Julio Araujo, BORINI, Felipe Mendes, Microfranqueados: Análise dos Antecedentes do Empreendedor, Suporte e Marca da Rede. In: XVII SemeAd (Seminários em Administração), São Paulo, 2014

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. RAC, Curitiba-PR, v. 14, n. 2, art.5, pp. 268-288, Mar-Abr. 2010.

MELO, Pedro Lucas de Resende, CARNEIRO DA CUNHA, Julio Araujo, BORINI, Felipe Mendes. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art.5, pp. 328-350, Maio/Jun. 2014.

MERRIAM, S.; Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, p. 275. 1998.

NEVES, M.F.; CONEJERO, M.A. Uma contribuição empírica para a geração de métodos de planejamento e gestão; R.Adm., São Paulo, v.47, n.4, p.699-714, out./nov./dez. 2012.

Mcintyre, F., & Huszagh, S.. Internationalization of franchise systems. Journal of International Marketing, v.3, n.4, 39-56. 1995.

NORTH, Douglass C. Institution, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University, New York, p. 159. 1990.

NOSSA, Valcemiro; KASSAI, Sílvia; KASSAI, José Roberto. A teoria do agenciamento e a contabilidade. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. Anais em CD-ROM. Disponível em: <<http://www.fucape.br/artigos/download/2000%20-%20Agency%20Theory.pdf>>. Acesso em: 17 de Dezembro de 2014.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. Academy of Management Review, v.15, n.12, 241-265. 1990

Oxenfeldt, A., & Kelly, A.. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? Journal of Retailing, v.44, n.1, 69-83. 1968.

PADRO, Melitha Novoa. Práticas de franqueadores para uma boa relação com sua rede. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2005. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=6&origem=artigos>>. Acesso em: 27 de agosto de 2014.

PIRES, Márcia. Responsabilidades e obrigações entre franqueado e franqueador. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2013. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/responsabilidades-e-obrigacoes-entre-franqueado-e-franqueador>>. Acesso em: 29 de junho de 2014.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York : Free Press, p. 396. 1980.

RIEGE, A. M. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research*, v. 6, n. 2, p. 75-86, 2003.

SAUSSIÉ, S. Transaction costs and contractual incompleteness: the case of Électricité de France. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 42, p. 189–206, 2000.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Franquias. Disponível em : <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf)>. Acesso em: 29 de Junho de 2014.

SEVERIANO, M. F. V. *Narcisismo e publicidade: uma análise psicossocial dos ideais do consumo na contemporaneidade*. 2ª edição. São Paulo: Annablume, p. 395. 2007.

Shane, S. A.. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, v.39, n.1, p. 216-234. 1996a.

Shane, S. A.. Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, v.11, n.2, p.73-88. 1996b.

SOUZA, Zilmar de. *O auto-suprimento na indústria de energia elétrica: uma análise sob o enfoque da nova economia institucional*, Universidade Federal de São Carlos. (Tese de Doutorado), São Carlos, 2004.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia Empresarial: Um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v.43, n.1, p.59-71, Jan/mar., 2008.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WERNKE, Rodney. *Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva, 2005.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E, "Organization Form, Residual Claimants, and Corporate control," *Journal of Law and Economics*, University of Chicago Press, vol. 26(2), pages 351-66, June. 1983

WILLIAMSON, Oliver E, *Mechanisms of governance*. New York, Oxford, University Press, 429p. 1996

WILLIAMSON, Oliver E, *The theory of the firm as governance structure : from choice to contract*. *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 16, n. 3, 171-195. American Association, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*, tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena. – 4. Ed – Porto Alegre : Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Decio; Rachel. *Direito e economia*. Rio de Janeiro, p. 305. 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Devolutiva aos Franqueadores

Este apêndice objetiva dar uma devolutiva do autor do presente trabalho aos franqueadores, tendo como base os seguintes pontos :

- Como os franqueadores podem melhorar o suporte aos franqueados
- Como os franqueadores devem alavancar a marca em microfranquias
- Como calcular a taxa de *royalties*

No que tange a melhoria do suporte aos franqueados, fica evidente que falta estrutura as franqueadoras no suporte aos franqueados, tanto no que diz respeito à quantidade de consultores de campo, como no atendimento e direcionamento das relações diárias as franquias. Assim, torna-se fundamental rever o quadro de funcionários buscando ter um melhor equilíbrio nesta relação. Para tanto, como sugestão segue uma forma de cálculo que busca demonstrar o número adequado de consultores, já levando em consideração os franqueados atuais e os potenciais franqueados que entrarão na rede no curto e médio prazo conforme pode ser visto na figura 6.

$$\text{No. de Consultores} = \frac{\left[ \begin{array}{c} \text{No. de} \\ \text{franqueados} \\ \text{atuais} \end{array} + \begin{array}{c} \text{No. de} \\ \text{franqueados} \\ \text{potenciais} \end{array} \right] \times \begin{array}{c} \text{Frequência} \\ \text{Mensal ideal} \\ \text{de visita\c{c}\~{o}e} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{Tempo de} \\ \text{dura\c{c}\~{o}e de} \\ \text{uma visita} \end{array}}{\text{Tempo total efetivo mensal de visita do consultor}}$$

**Figura 6 – Cálculo do número de consultores**

Fonte: Elaborado pelo autor

Já com relação à prospecção da marca em microfranquias, o mais adequado é o franqueador fazer a propaganda local na região onde se encontram os micro franqueados, pois a propaganda institucional e focada somente na internet não gera a visibilidade necessária localmente aos micro franqueados para agregar valor ou até mesmo tornar conhecido o negócio.

E por fim, com relação à taxa de *royalties* poderia, como sugestão, utilizar uma metodologia de cálculo, onde foca-se basicamente no suporte ao franqueado, pois estes são os geradores de custo ao franqueador. Desta forma, abaixo de acordo com o Quadro 22 seguem os principais indicadores que deveriam ser considerados no cálculo da taxa de *royalties*.

### **Quadro 22 - Indicadores para a formação da taxa de royalty**

<b>INDICADORES</b>
• Desenvolvimento de plano de negócio customizado ao mercado alvo
• Suporte no estudo da viabilidade do ponto comercial
• Consultoria na negociação dos valores e contrato de locação
• Desenvolvimento de projeto arquitetônico exclusivo das lojas
• Suporte Jurídico
• Suporte contábil
• Desenvolvimento e Suporte da ação de Marketing inaugural
• Transferência de "Know-How" e tecnologia através de treinamento gerencial e operacional teórico e prático para franqueados e equipe
• Manuais - Operação, Marketing vendas, Produção e materiais
• Desenvolvimento e acompanhamento de cronograma de treinamento e implantação
• Acompanhamos presencialmente o início das novas operações
• Suporte full-time de operações (canais: telefone, email, skype, intranet)
• Desenho de metas mensais
• Feedback periódico do desempenho da loja (equipe, gestão, produção e vendas)
• Treinamentos de reciclagem mensal
• Treinamentos on-line em vídeos
• Auxílio na busca por currículos
• Convenção anual de franqueados
• Visitas técnicas anuais
• Gestão participativa de marketing juntamente com o Conselho de Marketing
• Desenvolvimento e acompanhamento de cronograma de treinamento e implantação
• SAF - Serviço de atendimento ao franqueado
• Desenvolvimento constante de novos produtos
• Busca constante de novos fornecedores
• Informativo mensal a rede através de um "jornal" interno onde consolidamos todas as informações e ações demandadas pela rede mensalmente

Fonte : Elaborado pelo autor

Outro aspecto e concomitante aos indicadores formadores da taxa de *royalty* são os custos para manter a estrutura do franqueador que podem ser vistos na figura 7, ou seja, deve ser levando em consideração os salários e gastos variáveis com o suporte aos franqueados, pois estas impactam significativamente no valor final da taxa de *royalty*.

**GASTOS**

Funcionários Franqueadora

Cargo	Qdade	Salário
PRESIDENTE	1	R\$ 7,000,00
DIRETOR OU GERENTE DE INSTALAÇÕES	1	R\$ 4,800,00
DIRETOR OU GERENTE DE MARKETING	1	R\$ 5,000,00
DIRETOR OU GERENTE DE OPERAÇÕES	1	R\$ 5,200,00
CONSULTOR DE CAMPO	1	R\$ 3,000,00
TREINAMENTO DA FRANQUIA	2	R\$ 13,600,00
DIRETOR OU GERENTE DE PRODUTOS	1	R\$ 5,200,00
DIRETOR OU GERENTE DE ADMINISTRAÇÃO	1	R\$ 4,800,00
RECEPCIONISTAS	3	R\$ 800,00
TELEFONISTAS	2	R\$ 1,000,00
ESTAGIÁRIOS	2	R\$ 1,800,00
LIMPEZA	3	R\$ 600,00
OUTROS	0	R\$ 200,00

Franqueados

Qdade de franqueados: 2

Gastos no atendimento - MENSAL

Gastos	Valor Mensal
INTERNET	R\$ 90,00
TELEFONE FIXO	R\$ 481,00
TELEFONE CELULAR	R\$ 650,00
ENERGIA	R\$ 50,00
INSUMOS ESCRITÓRIO	R\$ 150,00
VIAGEM CONSULTOR	R\$ 800,00

Forma

**Royalt**

Faturamento BRUTO

Faturamento LIQUIDO

**Figura 7 – Gastos com a estrutura do franqueador no suporte aos franqueados**

Fonte: Elaborado pelo autor

De maneira geral, com a aplicação das sugestões relacionadas pode-se melhorar de forma substancial a suporte ao franqueadado, gerando maior engajamento entre franqueador e franqueadados, foco no negócio, aumento de vendas e possivelmente o aumento da rede frente aos resultados positivos do negócio como um todo.

## Apêndice B: Roteiro de Entrevista - Franqueados

### Prezados,

Primeiramente, desejamos agradecer pela oportunidade concedida e disponibilidade para esta entrevista em sua franquia. Nosso principal objetivo é identificar os fatores determinantes das taxas cobradas pelas franqueadoras, em especial a de *royalty*, visando assim entender como estas taxas influenciam a relação franqueador e franqueado e o crescimento das franquias, sendo estes nosso tema central desta pesquisa acadêmica do programa de mestrado da Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP).

Ademais, também temos como objetivo gerar uma reflexão profunda, acerca do conhecimento teórico, sendo sustentada pela realidade vivencial das franquias.

Abaixo, segue o questionário semiestruturado contendo as principais temáticas da pesquisa. Torna-se também necessário para a sustentação deste estudo, a análise documental da franquia, tais como gráficos, indicadores de desempenho, tabelas, mapas estratégicos, descritivos dos suportes prestados pela franqueadora, contrato, bem como valores pagos à franqueadora. Contudo, caso não existam estes documentos, eles poderão ser desenvolvidos pelo mestrando, a partir de respostas oriundas das entrevistas pessoais.

Cabe ressaltar, que este estudo é parte da dissertação de conclusão do Mestrado em Administração da FACCAMP, e objetiva compartilhar com outros leitores interessados no tema, informações importantes sobre como manter uma relação sustentável no seu sentido mais amplo entre o franqueador e franqueados.

Gostaria de ressaltar e esclarecer que este estudo foi desenvolvido pelo mestrando Francis Paulus Martins, sendo que todas as informações prestadas e geradas serão tratadas de forma confidencial até a aprovação formal pela franquia para sua divulgação, sendo que o nome das franquias serão suprimidos. Todo e qualquer erro, bem como omissões são de inteira responsabilidade do auto e podem não refletir a visão das franquias.

DADOS DO ENTREVISTADO					
Nome					
Tempo na franquia					
Cargo na Franquia					
DESCRIÇÃO DO CARGO					
QUESTIONÁRIO - FRANQUEADOS					
QUESTÕES GERAIS					
	Entre 18 e 25 anos	Entre 26 e 40 anos	Entre 41 e 60 anos	Acima de 60 anos	
Qual é a sua idade?					

	Empresário Individual	Sociedade			
Qual é o tipo de gestão?					
	Menos de 1 ano	Entre 1 e 8 anos	Entre 9 e 14 anos	Acima de 15anos	
Há quanto tempo possui a franquia?					
	Fundamental	Ensino Médio	Graduado	Pós Graduado	Mestre e/ou Doutor
Qual é a sua escolaridade?					
	Menos de 10%	Entre 10 e 40%	Entre 41 e 70%	Acima de 70%	
Quanto esta franquia representa de sua renda total?					
<b>QUESTÕES ESPECÍFICAS</b>					
Questões	Transcrição das respostas				
1. A marca que sua franquia representa é conhecida pelo consumidor ou torna-se necessário grande alavancagem em termos de propaganda e marketing para torna-la conhecida?					
2. A marca que sua franquia representa, por si só, é um diferencial de atração e retenção de clientes?					
3. Esta marca é reconhecida como referência no mercado?					
4. O suporte prestado pela franqueadora no período pré e pós-implantação desta unidade foi efetivo e tem sido suficiente?					
5. Existe algum suporte no que tange a contratação e desenvolvimento dos funcionários?					
6. Existe algum tipo de encontro entre franqueados com o intuito de promover e disseminar troca de experiências e criação de novas práticas?					
7. O SAF - Serviço de suporte ao franqueado existe, e se sim, a sua efetividade ajuda e/ou resolve os problemas ou as demandas de sua franquia?					
8. Quando a inadimplência das franquias aumenta, o franqueador onera as demais franquias com o aumento das taxas de <i>royalties</i> ?					
9. Existe variação de cobrança das taxas de <i>royalties</i> em função de uma maior ou menor interação do franqueador?					
10. Em momentos onde o faturamento mensal tem queda ou aumento, ou em momentos onde o mercado esta em baixa, existe alguma flexibilidade da franqueadora para o pagamento das taxas de <i>royalties</i> ?					
11. As informações mercadológicas da					

<p>região quando fornecidas e/ou atualizadas pela franqueadora são cobradas a parte de sua franquia?</p> <p>12. Existe algum tipo de sobre taxa da franqueadora em função ao processo de expansão da rede de franquias?</p> <p>13. Quando existe o lançamento de um novo produto e/ou Serviço, existe a cobrança de alguma taxa adicional ou aumentos das taxas atuais?</p> <p>14. Quando do início das atividades da franquia, existe a isenção das taxas mensais por algum período?</p>	
---	--

Agradecemos a contribuição prestada, e abaixo existe um campo de comentários, onde podem ser colocadas sugestões, críticos, elogios ou até mesmo sugerir algum tópico não abordado neste estudo, de forma livre e espontânea.

---



---



---



---



---



---



---

DATA : \_\_/\_\_/\_\_\_\_

## Apêndice C: Roteiro de Entrevista - Franqueadores

### Prezados,

Primeiramente, desejamos agradecer pela oportunidade concedida e disponibilidade para esta entrevista em sua franqueadora. Nosso principal objetivo é identificar os fatores determinantes das taxas cobradas pelas franqueadoras, em especial a de *royalty*, visando assim entender como estas taxas influenciam a relação franqueador e franqueado e o crescimento das franquias, sendo estes nosso tema central desta pesquisa acadêmica do programa de mestrado da Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP).

Ademais, também temos como objetivo gerar uma reflexão profunda, acerca do conhecimento teórico, sendo sustentada pela realidade vivencial das franqueadoras.

Abaixo, segue o questionário semiestruturado contendo as principais temáticas da pesquisa. Torna-se também necessário para a sustentação deste estudo, a análise documental da franqueadora, tais como gráficos, indicadores de desempenho, tabelas, mapas estratégicos, descritivos dos suportes prestados pela franqueadora aos franqueados, contrato de franquia, bem como valores pagos à franqueadora. Contudo, caso não existam estes documentos, eles poderão ser desenvolvidos pelo mestrando, a partir de respostas oriundas das entrevistas pessoais.

Cabe ressaltar, que este estudo é parte da dissertação de conclusão do Mestrado em Administração da FACCAMP, e objetiva compartilhar com outros leitores interessados no tema, informações importantes sobre como manter uma relação sustentável no seu sentido mais amplo entre o franqueador e franqueados.

Gostaria de ressaltar e esclarecer que este estudo foi desenvolvido pelo mestrando Francis Paulus Martins, sendo que todas as informações prestadas e geradas serão tratadas de forma confidencial até a aprovação formal pela franqueadora para sua divulgação, sendo que os nomes das franqueadoras serão suprimidos. Todo e qualquer erro, bem como omissões são de inteira responsabilidade do autor e podem não refletir a visão das franqueadoras.

DADOS DO ENTREVISTADO					
Nome					
Tempo na franquia					
Cargo na Franquia					
DESCRIÇÃO DO CARGO					
QUESTIONÁRIO - FRANQUEADORES					
QUESTÕES GERAIS					
	Entre 18 e 25 anos	Entre 26 e 40 anos	Entre 41 e 60 anos	Acima de 60 anos	
Qual é a sua idade?					
	Empresário Individual	Sociedade			
Qual é o tipo de gestão?					
	Menos de 1 ano	Entre 1 e 8 anos	Entre 9 e 14 anos	Acima de 15anos	
Há quanto tempo possui a franqueadora?					
	Fundamental	Ensino Médio	Graduado	Pós Graduado	Mestre e/ou Doutor
Qual é a sua escolaridade?					
	Menos de 10%	Entre 10 e 40%	Entre 41 e 70%	Acima de 70%	
Quanto esta franqueadora representa de sua renda total?					
QUESTÕES ESPECÍFICAS					
Questões	Transcrição das respostas				
1. A marca que sua franqueadora representa é conhecida pelo consumidor ou torna-se necessário grande alavancagem em termos de propaganda e marketing para torna-la conhecida?					
2. A marca que sua franquia representa, por si só, é um diferencial de atração e retenção de clientes?					
3. Esta marca é reconhecida como referência no mercado?					
4. O suporte prestado às franquias no período pré e pós-implantação é efetivo e tem sido suficiente?					
5. Existe algum suporte da franqueadora para o franqueado no que tange a contratação e desenvolvimento dos funcionários?					
6. Existe algum tipo de encontro entre franqueados com o intuito de promover e disseminar troca de experiências e criação de novas práticas?					
7. O SAF - Serviço de suporte ao franqueado					

<p>existe, e se sim, a sua efetividade ajuda e/ou resolve os problemas ou as demandas das franquias?</p>	
<p>8. Quando a inadimplência das franquias aumenta, a franqueadora aumenta o valor das taxas de <i>royalties</i> cobradas?</p> <p>9. Existe variação de cobrança das taxas de <i>royalties</i> em função de uma maior ou menor interação do franqueado para com a franqueadora?</p> <p>10. Existe algum tipo de sobre taxa da franqueadora em função ao processo de expansão da rede de franquias?</p> <p>11. As informações mercadológicas da região quando fornecidas e/ou atualizadas para as franquias são cobradas a parte?</p> <p>12. Em momentos onde o faturamento mensal tem queda ou aumento, ou em momentos onde o mercado esta em baixa, existe alguma flexibilidade ou até mesmo isenção das taxas cobradas dos franqueados?</p> <p>13. Quando existe o lançamento de um novo produto e/ou Serviço, existe a cobrança de alguma taxa adicional ou aumentos das taxas de <i>royalties</i> atuais?</p> <p>14. Quando do início das atividades da franquia, existe a isenção das taxas mensais por algum período?</p>	

Agradecemos a contribuição prestada, e abaixo existe um campo de comentários, onde podem ser colocadas sugestões, críticos, elogios ou até mesmo sugerir algum tópico não abordado neste estudo, de forma livre e espontânea.

---



---



---



---



---



---



---

DATA : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_