



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: *MARKETING***

## **CONFLITOS EM REDES DE FRANQUIAS**

**Fábio Ricardo Dutra**  
**RA: 20400315**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Mariângela Abrão**

Brasília/DF, novembro de 2008.

**FÁBIO RICARDO DUTRA**

**CONFLITOS EM REDES DE FRANQUIAS.**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora orientadora: Mariângela Abrão.

Brasília/DF, novembro de 2008.

# FÁBIO RICARDO DUTRA

## CONFLITOS EM REDES DE FRANQUIAS.

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora orientadora: Mariângela Abrão.

### **Banca Examinadora:**

---

Prof.(a). Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof. leudo Lacerda Ventura  
Examinador

---

Prof. Nolberto Betim Furquim  
Examinador

Dedico a Deus, por todas as bênçãos concedidas e pela conclusão de mais um desafio da minha vida. À minha família, o apoio e a atenção nos momentos difíceis. À minha namorada, Juliana, e à sua família, a imensa força e incentivo. E aos meus amigos, que me motivam e inspiram a cada dia.

Agradeço a Deus, a força e sabedoria concedida nos momentos mais difíceis da minha vida. À minha tia Evarista, a força e o incentivo aos estudos.

À professora orientadora Mariângela, a atenção e dedicação em transferir adiante seu conhecimento aos alunos.

Ao Grupo Cherto, o envio de materiais que foram muito importantes para a realização deste trabalho.

***Qualquer um que queira ser um líder entre vocês, deve primeiro ser o servidor. Se você optar por liderar, deve servir.***

***Jesus Cristo***

## RESUMO

O presente trabalho monográfico trata do *franchising* e de sua atribuição como canal de distribuição. O objetivo é identificar os potenciais causadores de conflitos e como se pode evitá-los. Para entender o desenvolvimento e a complexidade do *franchising* no Distrito Federal, iniciou-se a pesquisa bibliográfica e de campo para obter uma compreensão macro do mercado e as variáveis que influenciam o ambiente. Essa pesquisa realizou-se junto a obras de cunho acadêmico, as quais foram separadas por área e catalogadas os assuntos mais interessantes ao objetivo do estudo. Com isso, foi possível identificar que em *marketing* pode-se optar por diversos canais de distribuição. No entanto, o *franchising* tornou-se o mais utilizado, por sua capacidade de flexibilidade e dinamismo. Tal modalidade possibilita alta capacidade de expansão, redução dos custos e alto controle dos processos. Além disso, foi considerada os níveis de satisfação dos franqueados com relação aos produtos e serviços oferecidos pelos franqueadores. O estudo desse tema demonstrou que a ausência de controle junto aos envolvidos pode levar a um estado não muito agradável para todos. E que o mais importante numa relação de negócios é a capacidade de trabalhar em equipe e gestão de conflitos para com os membros do sistema. Assim sendo, o *franchising* pode se tornar uma estratégia muito competitiva quando bem gerenciado pelos seus participantes.

Palavras-Chave: Canais de distribuição; Sistema de franquia; Franqueador; Franqueado e Conflitos.

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

ISO – International Organization for Standardization

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Singer – Ewing Machine Company

## Lista de Quadros

Quadro 1: Informações sobre a pesquisa	30
Quadro 2: Fatores geradores de conflito	36

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	14
2.1 <i>Marketing</i> .....	14
2.2 Canais de distribuição .....	15
2.3 Sistema de franquias.....	17
2.3.1 Etimologia e conceito .....	17
2.3.2 História .....	19
2.3.3 Gêneros e classificações.....	20
2.3.4 Direitos e obrigações.....	22
2.4 Vantagens e desafios do sistema de franquia.....	244
2.4.1 Principais vantagens para o franqueador .....	24
2.4.2 Principais vantagens para o franqueado .....	25
2.4.3 Principais desvantagens para o franqueador .....	26
2.4.4 Principais desvantagens para o franqueado .....	27
2.5 CONFLITOS.....	27
2.5.1 Conceitos .....	28
2.5.2 Conflitos no sistema de franquia .....	29
2.5.3 Os fatores geradores de conflitos.....	30
3 MÉTODOLOGIA.....	32
3.1 Do universo .....	32
3.2 Da pesquisa de campo.....	33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	35
4.1 Resultado da pesquisa .....	35
4.2 Dos franqueados .....	37
4.3 Dos fatores de conflitos .....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
REFERÊNCIAS .....	43
APÊNDICE .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado exige que as organizações se tornem cada vez mais competitivas e versáteis, por isso, instiga nelas a criação e o desenvolvimento de alternativas que possibilitem a saída para seus problemas. Assim, cada organização deve realizar uma análise ambiental do seu negócio para identificar qual é a estratégia mais adequada para gerar competitividade e conquistar mercado.

Em *marketing*, é possível identificar uma série de canais alternativos de distribuição de produtos, serviços e tecnologias. Cada negócio possui um perfil diferenciado que o inviabiliza escolher qualquer canal, pois, muitas vezes, um canal escolhido por uma empresa bem sucedida de um determinado segmento não apresente o mesmo desempenho para outros empreendimentos. (RIBEIRO, 2006).

As organizações que estão inseridas no sistema de franquia, é observada a necessidade de soluções gerenciais e gestão de conflitos, para que os padrões desenvolvidos pela rede não venham a se desestruturar. Afinal, um dos principais motivos que levam à quebra de contratos entre franqueadores e franqueados não é o *know how* do negócio formatado, e sim a relação desenvolvida entre esses parceiros.

Essa parceria é de fundamental importância para o desenvolvimento da rede. No entanto, as crises geradas por esse relacionamento são naturais do ponto de vista dos princípios e valores dos parceiros quando eles entram em desacordo.

Ao restringir a abrangência desta pesquisa ao universo das instituições que escolheram o sistema de franquia como meio de expandirem seus negócios, pretende-se pesquisar as principais causas de conflitos, conseqüências e como minimizar seus efeitos.

Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a fim de se obter a fundamentação teórica necessária à compreensão dos aspectos relacionados às causas e aos impactos das crises e liderança, bem como para a definição dos métodos de coleta de dados e suas possíveis interpretações. E, além disso,

realizou-se uma pesquisa de campo para se identificar e comparar as informações obtidas por meio do público-alvo.

O problema da pesquisa é: “De que forma surgem os conflitos entre franqueadores e franqueados numa rede de franquia?”. O trabalho limitou-se ao sistema de franquia, em que se realizou uma pesquisa aprofundada a respeito das diversas características do sistema de franquia e os conflitos provenientes do relacionamento entre os envolvidos no sistema.

Justifica-se o desenvolvimento deste trabalho para que todas as informações, dados, fatos, sucessos e insucessos gerados por este canal de distribuição sejam estudados e esclarecidos para o meio acadêmico. Também torna-se importante o conhecimento da área estudada para a sociedade, no que diz respeito ao potencial de geração de emprego direto e indireto e renda para a população economicamente ativa do país. Além disso, demonstra-se a importante parcela em que a área contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico no que diz respeito ao PIB – Produto Interno Bruto do país.

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as causas que podem levar à desestruturação de uma rede de franquia, com vistas a reduzir as conseqüências negativas, tanto para o franqueador quanto para o franqueado e, também, para consumidor final.

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) definir sistema de franquias;
- b) identificar as vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador quanto para o franqueado; e
- c) identificar direitos e deveres de ambas as partes.

A pesquisa busca apresentar as diversas formas de pensar de alguns autores selecionados a respeito de *marketing*, canais de distribuição e sistema de franquia. Na fase inicial, foi realizada uma pesquisa sobre *marketing*, conceitos e características e abrangência. A segunda fase aborda a questão dos canais de distribuição, na qual foram definidos o conceito, características, funções, vantagens e desvantagens. E, por fim, a terceira fase aborda o sistema de franquia, no qual foram definidos os conceitos, aplicações, vantagens e desafios, além de métodos de pesquisa, na intenção de levantar opiniões de autores especializados no assunto.

Em seguida, foi elaborado um debate para se comparar as principais opiniões dos autores com as informações obtidas por meio da pesquisa de campo junto aos franqueados selecionados. Desta forma, foi possível identificar os pontos de encontro e desencontro de idéias e, também, comparar as informações dos autores com o que foi identificado na prática pelos franqueados entrevistados.

As informações da pesquisa de campo não tem a intenção de desmerecer as opiniões dos autores pesquisados, mas sim, de demonstrar as possíveis mudanças ocorridas durante o período de referência escolhido pelos autores para escrever a respeito do assunto.

Para finalizar o assunto da pesquisa em questão, foram esclarecidos alguns fatos interessantes que podem influenciar sensivelmente o relacionamento de franqueados e franqueadores. Sendo assim, foram levantadas algumas sugestões para o processo de identificação e tratamento dos fatores que podem influenciar de maneira prejudicial a o relacionamento numa rede franquia.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 *Marketing*

Para situar melhor o foco desta pesquisa, é necessário que se faça uma análise do mercado consumidor brasileiro, pois ele está sofrendo mudanças constantes devido às influências da sociedade, política e economia. Esse contexto histórico leva a perceber que as organizações estão se desenvolvendo cada vez mais para atender às necessidades deste mercado.

No senso comum das pessoas, *marketing* são propagandas e vendas. Contudo, elas não sabem que essas ferramentas são apenas duas dentre as várias existentes dentro da área que permite o produtor realizar uma transação comercial. Segundo Kotler (1998, p. 27), “*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Desta forma, as organizações criaram meios para que os anseios da sociedade fossem supridos e, com isso, elas perceberam que o mais importante é conhecer quais são as necessidades dos clientes para que se possa oferecer o produto e serviço adequados, sem haver desperdício de recursos.

As organizações estão conscientes de que elas devem se adequar às necessidades do mercado, e não o contrário. Afinal, os consumidores se tornaram mais exigentes a partir do momento em que houve a especialização da mão-de-obra e a diversificação dos produtos e serviços oferecidos diretamente ao consumidor.

Desta forma, afirma-se que o *marketing* tem como pilar sustentador o conceito de troca. Com o passar do tempo, indivíduos e organizações começaram a se desenvolver e a necessitar de produtos e serviços especializados. Assim, surgiu a mão-de-obra especializada para suprir essa demanda e tornar mais fácil o processo de troca entre aqueles que necessitavam de produtos e serviços de qualidade. E, desta forma, a sociedade se beneficiou com os resultados dos profissionais talentosos que surgiam no mercado. (LAS CASAS, 2006).

## 2.2 Canais de distribuição

Uma das principais decisões de *marketing* refere-se à distribuição. Essa estratégia permite que os fabricantes cheguem até os seus consumidores, facilitando-lhes o ato da compra. O consumidor pode comprar seu produto ou serviço em lugares que antes não pensava encontrar. A distribuição também permitiu o consumo em local e tempo convenientes, não necessitando deslocar-se até onde os fornecedores fazem sua produção.

Os canais de *marketing*, ou mais conhecidos na área como canais de distribuição, foram desenvolvidos para facilitar o escoamento de produtos e serviços com rapidez e agilidade, de sua origem até o consumidor. Este último, por sua vez, teve o benefício de disponibilidade e variedade, a fim de atender as suas necessidades e desejos (LAS CASAS, 2006).

É interessante informar que, em um canal de distribuição, existem várias organizações para facilitar a logística de levar um produto de uma ponta à outra. Essas organizações são especializadas em realizar toda uma intermediação ao longo do canal e fazer com que os bens cheguem ao outro lado.

Os canais de distribuição, segundo a definição de Las Casas (2006, p. 307), são “um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de *marketing*, como transferir posse e, principalmente, distribuir o serviço do produtor ao consumidor”.

Com o objetivo de tornar um bem disponível para o consumidor, afirma-se que os intermediários formam um canal com organizações interdependentes, especializadas e de alta perícia. Assim, eles possuem conhecimento profundo dos meios necessários para melhor se realizar o escoamento (KOTLER, 1995).

Os intermediários desempenham um papel importante no que diz respeito à disponibilização de bens, pois, são eles que tornam possível o acesso dos produtores ao mercado e a oportunidades que nele surgem a todo instante. E, além disso, assumem a responsabilidade de escoar a produção.

Para algumas organizações, é preferível concentrar-se em seu foco de negócio e deixar a responsabilidade de escoar os produtos com terceiros. Afinal, quando os custos de se levar um produto ou serviço ao consumidor final se tornam

dispendiosos à organização, é necessária a utilização de algum tipo de canal de distribuição (LAS CASAS, 2006).

Acredita-se que os intermediários ofereçam sua rede de contato, experiência, especialização e escala operacional às empresas, no intuito de diminuir os custos operacionais. Essas organizações interdependentes se tornam muito importantes para o canal, pois proporcionam acessibilidade aos mercados-alvo.

Da mesma forma, segundo Kotler (1999, p. 271):

Essas organizações interdependentes são muito importantes para o canal, pois oferecem uma capacidade enorme de tornar os bens acessíveis aos mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala operacional, eles geralmente oferecem às empresas mais do que elas podem render por conta própria.

No que diz respeito às vantagens com relação aos canais de distribuição, os intermediários apresentam vantagens ao assumirem inteiramente a responsabilidade do escoamento, e permitem às organizações se dedicarem a suas atividades fins.

Afirma-se que, na medida em que os intermediários se tornam eficientes e especializados naquilo que fazem, eles tendem a buscar a redução de custos e a melhorar o desempenho dos resultados. No entanto, em alguns casos, eles são considerados como atravessadores, pois o aumento dos custos é significativo devido à sua ação (LAS CASAS, 2006).

Com relação às desvantagens, elas se resumem principalmente aos custos elevados que serão gerados devido ao profissionalismo e a eficiência dos intermediários. Acredita-se que, devido a essas características, os custos deveriam ser reduzidos; caso contrário, tornariam inviável a operação para os produtores.

Ainda com relação às vantagens, como os intermediários possuem o conhecimento e a perícia no que diz respeito a rede de contatos, meios legais, custo benefício da rota para a produção, as transações ficaram simples, as atividades comerciais, racionalizadas, e os processos se tornaram coerentes com o objetivo da organização (KOTLER, 1998).

## 2.3 Sistema de franquias

De todas as estratégias de crescimento e ocupação que uma organização pode utilizar, o sistema de franquia é o mais escolhido para expandir os negócios, aumentar a economia em escala e determinar a cobertura de mercado que se precisa, com o objetivo de disponibilizar os seus produtos e serviços até os respectivos consumidores e interagindo com estes.

### 2.3.1 Etimologia e conceito

Sabe-se que o termo *franchising* apresenta uma série de fatos históricos. Ele não é um termo muito recente, pois é derivado de uma palavra francesa. Segundo Barroso (2002, p.14), no francês antigo, *franc* significava a outorga de um privilégio ou de uma autorização. As cidades franqueadas eram as que podiam usar, em seu benefício, uma vantagem ou privilégio até então reservados aos senhores feudais.

Ainda seguindo o referencial do autor, na Idade Média, as cidades pelas quais circulavam pessoas e bens eram chamadas de *franche* ou *franchisée* (franqueada). Para aquela época, liberação de abandono com relação a uma situação de servidão e oferta de privilégio eram definidas pelo verbo *franchiser*. (BARROSO, 20002).

Num sistema de franquia existem o franqueador e o franqueado, dois personagens muito importantes para a sua existência. O franqueador é o dono de uma marca forte e posicionada no mercado que concede o direito de uso a um terceiro em troca do recebimento de *royaltes* e taxas devidamente firmadas no contrato. Franqueado é aquele que adquiriu por meio de recursos próprios um modelo de negócio após ter analisado e aceitado o contrato de franquia elaborado pelo franqueador. (CHERTO, 2006).

Devido ao grande avanço da tecnologia dos mercados, as empresas passaram a ter acesso em todo e qualquer lugar do mundo, em busca de novas técnicas para obterem maior êxito em seus negócios. Para alcançar tais objetivos, elas utilizam redes de distribuição de produtos e serviços.

Em vista disso, os sistemas de distribuição de produtos e serviços são de suma importância para o mercado. Sendo assim, é necessário que se faça um trabalho de

conceituação para melhor esclarecer sua funcionalidade e características básicas que o tornem um sistema dinâmico, versátil e complexo de se gerenciar.

O sistema de franquia é definido por alguns autores como uma estratégia para realizar a distribuição de produtos e serviços de modo que a organização expanda seus negócios e atenda às necessidades do mercado. Essas são algumas das principais características que o sistema apresenta.

Para Cherto (2006, p. 21):

Dentre as estratégias que uma organização pode adotar para expandir seus negócios e sua base de atuação, ampliar sua escala e assegurar a cobertura de mercado que deseja e da qual necessita, levando seus produtos e serviços até aos consumidores e interagindo a estes, o *franchising*, por suas próprias características é, em muitos casos, aquela que possibilita o maior equilíbrio entre as três variáveis que são relevantes na definição de estratégia de crescimento e ocupação de mercado a ser adotada por qualquer organização, tenha ela fins lucrativos, ou não.

Ainda Cherto (2006) afirma que o sistema de franquia apresenta três características que são indispensáveis à expansão dos negócios, a saber:

- 1) Cobertura de mercado;
- 2) Controle sobre a forma como atua cada ponto de venda ou ponto de interação do consumidor, usuário ou beneficiário final com o produto ou serviço oferecido pela corporação; e
- 3) Custo de recrutar, selecionar, estabelecer, capacitar, monitorar e servir os pontos de interação ou canais de vendas.

Por se tratar de algo que o tempo todo está sofrendo mudanças devido às influências do mercado, os autores e especialistas da área ainda não conseguiram entrar num consenso para encontrar uma definição do que seja exatamente o *franchising*, e que seja aceita universalmente.

Para que haja o ato de franquiar um modelo de negócio, é necessário que estejam reunidos e organizados alguns elementos como: conhecimento técnico e de gestão. Esses elementos estruturados deveram ser transferidos aos franqueados de maneira que facilite a instalação e a comercialização dos produtos e serviços aos seus clientes. (MENDES; LEHNISCH, 1991, p.20 apud FERNANDES, 2006, p.12).

A partir de um ângulo de visão distinto, o sistema de franquia pode ser considerado como um modelo de colaboração no qual existe um franqueador e um

ou vários franqueados com o objetivo de expandir a empresa de forma acelerada, por meio de uma intervenção conjunta de recursos humanos e financeiros. E, além disso, preserva-se a independência conforme o acordo de exclusividade. (MENDES; LEHNISCH, 1991, p.14 apud FERNANDES, 2006, p.10).

Como não existe um conceito universal do que seja exatamente o *franchising*, várias são as instituições que definem o conceito ao seu modo. Segundo o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, franquia é definido com sendo um sistema no qual o detentor de uma marca, ou franqueador, cede o uso de sua marca ou patente, vinculado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos e serviços (CHERTO,2006).

### 2.3.2 História

Segundo os historiadores, o conceito de franquia surgiu na Idade Média, quando a Igreja Católica e Monarcas passaram a conceder licenças a senhores de terras e outras pessoas para que recebessem impostos e taxas em seu nome. Mas esse novo conceito de franquia, que conhecemos hoje, surgiu no século XXI, nos Estados Unidos da América, em torno de 1851, com *Singer Sewing Machine Company*, quando decidiu oferecer as licenças de uso de sua marca e de seus métodos e processos aos empresários que desejavam revender seus produtos em lojas exclusivas (CHERTO, 2006).

Alguns anos mais tarde, foi a vez de grandes organizações, como as fábricas de veículos, se utilizarem dos canais de distribuição para facilitar em suas vendas. Até então, eles utilizavam as vendas diretas para escoarem suas produções, e acabavam perdendo o foco do negócio.

A *General Motors* foi a grande precursora das concessionárias de veículos, pois, antes disso, os veículos eram vendidos diretamente pelos produtores aos consumidores. Desta forma, foi possível realizar penetração de mercado e expandir os negócios. Ou seja, aumentar o número de pontos de venda (CHERTO, 2006).

Com isso, surgiram outros tipos de franquias. E, o mais importante, essa estratégia tornou-se adaptável a qualquer tipo de segmento. Assim, foi possível expandir-se para qualquer local do mundo.

Mas foi após a II Guerra Mundial que o *franchising* ganhou força, devido ao retorno de ex-combatentes americanos. Eles eram pessoas empreendedoras e estavam dispostos a trabalhar bastante em suas cidades natal. No entanto, muitos deles não possuíam experiência na operação e nem na gestão deste tipo de negócio. Com isso, o resultado foi a quebra de diversos franqueados e a perda de muitos patrimônios conquistados (CHERTO, 2006).

Todos esses fatores históricos foram importantes para o aperfeiçoamento do sistema de franquia, pois sabe-se que, para se estruturar uma rede de franquia, são necessários alguns anos de experiência operando o negócio antes de franquear definitivamente.

Outro grande acontecimento que favoreceu esse tipo de negócio na década de cinqüenta foi o lançamento e a expansão do mercado de televisão. Afinal, foi por meio deste veículo de comunicação que as franquias conseguiram alcançar públicos distantes de sua região de atuação.

No Brasil, as primeiras franquias que surgiram não eram tão bem estruturadas como as atuais, trabalhavam apenas com franquia de marca e de produto. Elas tinham um grande desafio, que era conhecimento técnico limitado. Poucas foram as estruturas, naquela época, como o *Yazigi* e o CCAA, nos anos de 1960. Entretanto, o *franchising* começou a se desenvolver no país a partir de 1970. (CHERTO, 2006).

Desta época em diante, foram criadas formas de incentivar o empresariado brasileiro a aproveitar as oportunidades e vantagens que o sistema de franquia poderia proporcionar. Então, criou-se, de forma similar à *Internacional Franchise Association* nos Estados Unidos, com o incentivo de Marcelo Cherto, uma Associação Brasileira de Franchising, com o objetivo de divulgar em nosso país as vantagens para o mercado.

### 2.3.3 Gêneros e classificações

No Brasil, o *franchising* sofreu mudanças ao longo dos anos e hoje possui características intrínsecas que o permite ser classificado. Essas características foram adquiridas, de certa forma, pela ação de franqueados, franqueadores e consumidores que estavam envolvidos direta ou indiretamente.

Ao se formatar um modelo de negócio, a principal característica que se percebe é a homogeneização da rede em face da implantação de uma série de normas e regras previstas em contratos ou manuais de operação. Desta forma, pode-se citar projetos arquitetônicos, disposição de mercadorias e equipamentos no espaço físico, forma de divulgação dos produtos, técnicas de vendas, entre outros.

Um tipo muito conhecido é o *Franchising* de Serviços, no qual um detentor da marca coloca à disposição de um terceiro um modelo negócio idêntico. O intuito deste modelo é tornar possível a disposição dos mesmos serviços ao consumidor de maneira padronizada (SIMÃO FILHO, 1997, apud FERNANDES, 2006, p.15).

Os restaurantes de *fast-food* são um ótimo exemplo de franquia de serviços. As franquias da *Pizza Hut*, *McDonald's* e *Subway* apresentam as características completas deste tipo de franquia no que tange aos produtos oferecidos e aos serviços prestados ao consumidor.

Neste caso, costuma-se orientar o franqueador a realizar algum teste piloto de pelo menos dois anos antes de operar em grande escala, de modo que se encontre algum problema e se façam os devidos ajustes para desenvolver o modelo de negócio (CHERTO, 2006).

O *Franchising* de Produção é aquele no qual o franqueador produz todos os produtos, já testados e reconhecidos pelo seu público-alvo, e que serão comercializados pelo franqueado. Nesse tipo de franquia, busca-se escoar a produção de uma forma mais eficiente e regulamentada no que diz respeito à confiança (MENDES; LEHNISCH, 1991, apud FERNANDES, 2006, p.15).

Outro tipo de franquia muito conhecida no mercado é o de distribuição. Nesse tipo de franquia, o franqueador passa a responsabilidade de produzir os produtos de sua marca a terceiros, em vez de dedicar tempo e recursos para essa finalidade. As técnicas de compras, elaboração de *mix* de produto, força de venda e propagandas constituem o *know-how* transferido aos franqueados, que terão a responsabilidade de distribuir esses produtos em suas franquias (MENDES; LEHNISCH, 1991, apud FERNANDES, 2006, p.15).

O caso em que o franqueador busca em outro país uma forma de produzir seus produtos de acordo com seus princípios e normas, é definido como Franquia de Industrialização. Esse tipo de franquia é muito utilizado por franqueadoras que não querem produzir em escala industrial e exportar para o exterior. Por isso, o

franqueador disponibiliza todos os recursos necessários para que o franqueado o faça (MENDES; LEHNISCH, 1991, apud FERNANDES, 2006, p.16).

A categoria a qual se limita à licença para a venda do produto e uso da marca é definida como franquia de primeira geração, pois exigem-se padrões visuais referentes à exposição da marca e do produto. Além disso, o franqueado deve exclusividade no que diz respeito à comercialização dos produtos do franqueador. No entanto, essa exclusividade é unilateral, e o franqueador não oferece nenhum tipo de assessoria e suporte; logo, não se cobram *royalties* (RODRIGUES, 1998).

Ainda para Rodrigues (1998, p. 12):

Os *royalties* são pagos após o início das atividades e correspondem à prestação de serviços para a manutenção do negócio franqueado, o usufruto permanente da marca e inovações desenvolvidas pela rede, pela elevação do grau de notoriedade e prestígio da marca.

A geração na qual é utilizado o sistema exclusivo de comercialização de produtos e de distribuição é definida como de segunda geração, pois há uma exigência mais forte com relação à padronização. Entretanto, a prestação de serviço do franqueador é muito fraca (RODRIGUES, 1998).

Na segunda geração, o franqueador apoio de forma muito modesta o franqueado. Nessa geração, não há um comprometimento firmado entre as duas partes e, com isso, os resultados não correspondem ao esperado por ambos.

A geração na qual o franqueado recebe um suporte e apoio maior, no que diz respeito a normas e procedimentos, é definida como de terceiro grau. Ela apresenta um nível de profissionalismo melhor, marca e produtos exclusivos. Todas as orientações necessárias para a gestão eficiente do negócio são oferecidas ao franqueado. Com isso, é possível se comparar ao negócio formatado (RODRIGUES, 1998).

#### 2.3.4 Direitos e obrigações

Numa relação de franquia, o franqueador oferece direito e vantagens ao franqueado, desde que o mesmo execute bem suas funções e cumpra com suas

obrigações. É uma relação na qual os dois estão diretamente conectados e condicionados a desempenharem um papel juntos (CHERTO, 1988).

Por meio de um contrato de franquia, o franqueador pode determinar a maneira como os franqueados deverão equipar, operar, gerir as suas franquias e desempenhar suas atividades competentes, atividades que serão supervisionadas e monitoradas pela franqueadora com certa frequência, no sentido de oferecer suporte e orientação. E esses franqueados, em contrapartida, deverão assumir o compromisso, enquanto o contrato de franquia estiver em vigência, de pagar uma quantia pelos serviços oferecidos (CHERTO, 2006).

Para um melhor entendimento do que venha a significar o contrato de franquia, Barroso (2002, p. 63) afirma que:

O contrato de *franchising* é um contrato por adesão, com cláusulas gerais, uniformes, abstratas e imutáveis, às quais o franqueado adere ou não, ao assiná-lo. Deve o contrato de franquia ser, também, comutativo, sendo oneroso e sinalagmático, uma vez que ele se aperfeiçoa só e exclusivamente pelo assentimento de ambas as partes, pela convergência das vontades do franqueador e do franqueado.

Enquanto o relacionamento do franqueador com seus franqueados estiver em equilíbrio, haverá assessoria e apoio, continuamente. Isso pode se traduzir em fornecimento de um projeto arquitetônico e de identidade visual de suas instalações para abrir uma franquia, inclusive a disponibilização de métodos e ferramentas que auxiliarão os franqueados a controlar o estoque e selecionar o perfil adequado de funcionário para cada cargo, além de treinamento do franqueado (CHERTO, 2006).

Apesar de toda essa estrutura e recursos disponíveis, ainda é possível que o franqueado não siga as normas estabelecidas em contrato e acabe entrando em conflito com o franqueador. Isso pode levar ao desgaste da reputação de uma marca, caso não seja feita nenhuma intervenção no que diz respeito a alinhar os objetivos do franqueado com os do franqueador (CHERTO, 2006).

Para Cherto (2006, p. 232), “um modelo de franquias é baseado no princípio de que todos são iguais em direitos e deveres, e a quebra desta lógica é extremamente negativa para gestão do modelo de negócios”.

O que o autor quer dizer com desgaste da reputação é que, quando um franqueado não está satisfeito com as normas estabelecidas pelo franqueador, ele tenderá a ir de encontro aos objetivos da organização. E isso acaba gerando um

desgaste no relacionamento profissional, devido a uma falta de gestão das duas partes.

Apesar de o *franchising* ser constituído por manuais operacionais, contratos de franquia e ser regido por normas, ele deixa de ser considerado um relacionamento entre pessoas competentes e muito bem comprometidas que são tão necessárias, ou mais, para fazer a diferença, do que conhecimento, processos e sistemas (CHERTO, 2006).

## **2.4 Vantagens e desafios do sistema de franquia**

O sistema de franquia é extremamente importante para o mercado, pois assume um papel importante na economia brasileira no que se refere ao desenvolvimento da economia. Isso se deve às diversas características do sistema, que acabam se tornando grandes vantagens. Entretanto, o sistema está sofrendo a reação do ambiente que o cerca, devido às vantagens, e gerando desafios, como consequência de um sistema dinâmico a arrojado que necessita quebrar paradigmas a todo instante.

### *2.4.1 Principais vantagens para o franqueador*

Como foi citado anteriormente, um sistema de franquia, quando bem estruturado, implantado e gerido, pode proporcionar uma penetração de mercado mais eficiente, maior cobertura de mercado e economia em escala. E o mais importante, o franqueador passa a utilizar recursos de terceiros no que se refere a materiais, capital e pessoas competentes. Além disso, o sistema possibilita a efetividade junto a cada ponto de venda, pelo fato de o franqueado conhecer a região, seus hábitos e cultura (CHERTO, 2006).

É importante lembrar que todas essas vantagens apresentadas serão possíveis de acontecer caso o projeto de formatação esteja bem desenvolvido por profissionais experientes e capacitados. Pois, desta forma, o empresário poderá oferecer aos seus parceiros um modelo de negócio interessante e competitivo no mercado.

Além dessas vantagens que um projeto bem elaborado por profissionais e uma marca conhecida podem oferecer, o sistema de franquia oferece uma marca forte e consolidada. Desta forma, a penetração de mercado e a lembrança da marca são atributos que permitem ao franqueador dificultar a entrada de concorrentes no mercado. Como a economia da rede se dá em escala, por causa da diminuição do custo de produção diminuir, o poder de negociação com fornecedores se torna maior (PLA, 2001).

#### *2.4.2 Principais vantagens para o franqueado*

Acredita-se que uma operação de franquia bem orientada ao franqueado é necessária para que ele se aproveite dos benefícios de gerir um negócio bem estruturado e utilize as experiências, vivências e aprendizagem dos demais franqueados e do franqueador, no que diz respeito a solucionar problemas.

Segundo a opinião de Cherto (2006, p. 44):

Desde que se vincule a um franqueado, cuja operação esteja bem estruturada e seja conduzido de forma adequada, ele, de forma geral, beneficia-se do sucesso de operar um negócio bem estruturado no qual terá acesso a métodos e processos comprovados, à experiência e ao suporte do franqueador e, até certo ponto, também dos demais franqueados; possibilidade de trocar idéias com gente que vive a mesma situação que ele (os demais franqueados) e com gente que entende do negócio (a equipe do franqueador e, em certos casos, os consultores externos que apóiam essa equipe), toda vez que for acometido por alguma inquietação ou dúvida.

E, ao contrário do que muita gente pensa, é comum um franqueado investir menos recursos para implantar e viabilizar uma franquia do que investir para montar um negócio próprio nos mesmos padrões (CHERTO, 2006).

No que diz respeito à implantação do negócio, é mais vantajoso se investir numa franquia que já possua uma marca forte e consolidada no mercado, com tecnologia e metodologia já testadas, do que investir num negócio próprio. As chances de sucesso aumentam quando se leva em consideração a assessoria administrativa e operacional da franquia (PLA, 2001).

### 2.4.3 Principais desvantagens para o franqueador

Como o sistema não apresenta somente vantagens, é necessário levantar as principais desvantagens para o franqueador. A mais notória delas é o custo para se implementar e desenvolver uma operação de franquia.

Segundo Cherto (2006; p. 46):

Os custos de desenvolver e implantar uma operação de franquia por meio de uma consultoria externa normalmente são altos e, além disso, reduzem muito a curva de aprendizado. De qualquer forma, haverá sempre custos relacionados ao desenvolvimento, reprodução, processamento e distribuição de materiais (Manuais ou Guias de Processos, *Check-lists* e outros), contratação de advogados, desenvolvimento e organização de programas de capacitação, recrutamento, seleção e contratação de equipes de suporte, mapeamento, abordagem, análise e seleção de franqueados, e vários outros.

Além disso, o franqueador deve estar preparado para enfrentar os conflitos que se originam dentro da rede, ou seja, entre os franqueados e entre estes com os concorrentes que buscam o objetivo de distribuir seus bens.

Em boa parte das redes de franquias, percebe-se que existe um certo autoritarismo por parte do franqueador com relação à imposição de regras e normas ao franqueado. Em certos casos, o franqueador não chega a dialogar com o franqueado com relação a uma tomada de decisão, normalmente ele decide e impõe ao franqueado. Com isso, gera-se uma situação desconfortável, em vez de gerar consenso entre as partes (CHERTO, 2006).

O que ocorre em boa parte dos casos é que não existe diálogo entre os dois. Para o franqueador, é muito importante manter os padrões operacionais e o controle da disciplina do franqueado. Contudo, o franqueado investiu seus recursos, tempo e dedicação ao negócio e, por isso, não aceitará qualquer tipo de imposição. Então, é importante que o franqueado seja comunicativo e diplomático (PLA, 2001).

Um problema muito grande pode ser gerado por causa da quebra de contrato entre as partes, como consequência disso, a perda de *know-how* para a concorrência. Além disso, surgirá uma situação complexa de se resolver em virtude de o sistema envolver capital de terceiros, pois, esse tipo de caso normalmente é levado aos meios judiciais para ser resolvido. (PLA, 2001).

#### 2.4.4 Principais desvantagens para o franqueado

Para o franqueado, as desvantagens são diferentes. A mais forte delas refere-se a pouca iniciativa individual, uma vez que o franqueado tem de seguir um padrão, o que limita suas iniciativas. Há também a questão de o franqueado ter de pagar, pela marca e pela metodologia, um custo em que um negócio não franqueado não incorre.

A partir do momento que o franqueado decide em ter comércio, ou seja, a sua franquia, ele precisa saber que parte da sua independência será transferida para o franqueador em troca de um produto certo com segurança, deixando de lado sua liberdade para ter seu crescimento.

De acordo com Cherto (2006, p. 48):

Refere-se não apenas à obrigação de observar os processos definidos pelo franqueador, mas até mesmo à imposição de somente adquirir produtos, equipamentos, insumos e serviços do próprio franqueador ou de fornecedores autorizados e/ou credenciados por ele. Numa rede de franquias, não há muito espaço para iniciativas individuais, para cada um “fazer as coisas à própria maneira”.

Outra situação a que o franqueado deve prestar muita atenção, é a questão da transferência do negócio para terceiros, ou seja, para algum herdeiro. Muitos franqueadores estabelecem no contrato de franquia que a sucessão deverá ser analisada e aprovada pelo franqueador. No entanto, o seu patrimônio será preservado (CHERTO, 2006).

Como a transferência do negócio envolve sucessão de uma marca e *know-how*, o trabalho para identificar e selecionar o franqueado se torna mais complexo. Além disso, existe um risco do novo franqueado não apresentar êxito (PLA, 2001).

## 2.5 CONFLITO

Essa questão nunca foi tão abordado pela sociedade quanto nos dias atuais. Ele vem se tornando muito comum nas relações pessoais e profissionais. As causas podem se originar em diversos aspectos e podem ganhar proporções incalculáveis,

caso não haja gestão sobre os fatores. E, como o trabalho desenvolvido trata de uma questão de relacionamento entre franqueador e franqueado, a possibilidade de haver conflito torna-se perceptível.

### *2.5.1 Conceito*

Para as organizações, é muito importante que haja cooperação e colaboração por parte de seus colaboradores. Contudo, isso se torna extremamente complicado quando se percebe que as pessoas possuem objetivos e idéias distintas uma das outras. E isso faz com que se crie um ambiente inconstante.

Para que o ambiente esteja em equilíbrio, é necessário que haja harmonia entre as pessoas, grupos e organizações. Como essa situação é muito importante para o desenvolvimento da organização, buscam-se pessoas que saibam trabalhar em equipe. Contudo, sabe-se que as pessoas não têm objetivos e interesses idênticos, e isso pode gerar uma situação de conflito. Entretanto, sabe-se que essa situação faz parte do desenvolvimento humano (CHIAVENATO, 2005).

Enquanto para alguns autores o conflito é benéfico, para outros, ele é prejudicial. Isso depende de uma série de fatores internos e externos ao ambiente, que podem ser controláveis ou não. Quando uma situação de conflito é bem gerenciada, ela acaba trazendo resultados sustentáveis para o grupo. Caso contrário, essa situação pode tomar proporções incalculáveis.

Diversos autores procuram definir o que é o conflito, porém, essa conceituação está longe de ser uma coisa exata, pois depende de uma série de fatores que, ao se combinar com o ambiente, tornam-se mais complexos de serem resolvidos. Contudo, o conceito descreve como ponto inicial o momento em que há quebra dos limites. Ou seja, ele é definido quando uma das partes percebe que a outra interfere positiva ou negativamente em algo que é importante para um das partes (ROBBINS, 2006).

Existem explicações que definem o conflito como uma interferência ativa ou passiva, ou seja, de modo que uma situação possa ocorrer de forma espontânea ou possa ser provocada. Sendo assim, não importa de que forma essa situação se desenvolve, ela tem a finalidade de impedir que um terceiro alcance seus objetivos. No entanto, isso ocorre de forma natural, no intuito de ser resolvida de tal forma que o equilíbrio volte a se estabelecer novamente (CHIAVENATO, 2005).

De certa forma, para que o conflito exista, é necessário que pelo menos uma das partes no meio de um relacionamento perceba a interferência. Pois, caso não haja a percepção deste tipo de situação, é como se houvesse um consenso de que o conflito não existisse (ROBBINS, 2006).

### *2.5.2 Conflito no sistema de franquia*

Na maioria dos relacionamentos pessoais e profissionais, existe a possibilidade de haver conflitos do mais variados tipos. E, no sistema de franquias, não é diferente. Por se tratar de um relacionamento profissional, ele pode apresentar problemas entre o franqueador e seu franqueado, no que se refere ao processo de poder negociado. O franqueador ao escolher os seus franqueados, decide em dividir o poder e negocia suas decisões.

O risco de haver um problema começa quando o perfil escolhido pelo franqueador não está alinhado com as necessidades da organização. O franqueador, ao escolher o seu parceiro, na maioria das vezes, busca um perfil obediente. Ou seja, aquele que deseja ser empresário, porém, que deva se adaptar às ordens e ao controle de ser dirigido e orientado. Em contrapartida, deve-se haver, por parte do franqueador, um negócio viável, bom nível de serviços e desenvolvimento. Caso contrário, o mau entendimento pode gerar desânimo e hostilidade e, por fim, desestruturar o negócio (MAURO, 1999).

O que se percebe é que, em um sistema de franquia, como em qualquer outro tipo de relacionamento, existe uma via de mão dupla, na qual existem momentos para servir e para ser servido. Porém, quando apenas um dos lados é beneficiado, gera-se uma situação de desconforto que, se não for percebido a tempo de se intervir para solucioná-la, poderá haver conseqüências maléficas.

Ainda com relação ao assunto, para Mauro (1991, p. 59) “a relação não deve ser mantida apenas pelas regras estipuladas em contrato e manuais, mas também na formação de uma atitude de mútua confiança e de objetivos comuns”.

Na maioria dos casos, o franqueador busca em seu parceiro características como dedicação, empreendedorismo, dinâmica e proatividade. No entanto, essas características podem ser inibidas, tendo em vista que todas as diretrizes da organização já foram definidas por meio de modelos rigorosos. E isso pode ser fator

gerador de conflito, devido ao fato de que é impedido o desenvolvimento do empreendedorismo do franqueado (MAURO, 1991).

### 2.5.3 Os fatores geradores de conflito

Com base na pesquisa realizada por Rodrigues sobre os fatores geradores de conflito, na qual ele identificou e classificou em três grupos de franqueados, esses grupos ficaram denominados de empreendedores, empresários e empregados. Então, de acordo com essa classificação, levantou-se os principais fatores que podem ser motivos de desequilíbrio para o sistema.

Na tabela a seguir, foram descritas as causas e os resultados relativos aos fatores geradores de conflitos, citados pelo autor, de acordo com o perfil de cada franqueado. Desta forma, facilitou a identificação, na opinião do autor, as principais causas de conflitos ou de solução de problemas.

<b>EMPREENDEDOR</b>	
FATORES	AVALIAÇÃO
<i>Design</i> dos produtos e <i>Layout</i> das lojas	Os dois são considerados ineficientes pelos franqueados e demonstram a dificuldade do franqueador em promover mudanças.
Participação na gestão	Os franqueados afirmam que o sistema não facilita e o franqueador não é um facilitador de intervenções. Opiniões são aceitas após uma análise de cunho autoritário.
Rentabilidade dos produtos	Segundo os franqueados, o elevado custo operacional e o baixo investimento são fatores que atrapalham na rentabilização do negócio.
Divulgação dos produtos	Esse grupo de franqueados foi que teve a menor satisfação em virtude de não conhecer o real destino dos recursos recolhidos.
<b>EMPRESÁRIO</b>	
Rentabilidade dos produtos e Linha disponível	Os franqueados com esse perfil são mais racionais com relação a esse assunto. Existe a probabilidade de a diversificação interferir nas margens.

Margem de lucro	Segundo os franqueados, a margem é considerada baixa face ao aumento dos custos operacionais.
Divulgação de produtos	Tanto os franqueados empreendedores quanto os franqueados empresários ficaram insatisfeitos com esse fator.
<b>EMPREGADO</b>	
Comunicação	Na opinião desse tipo de franqueado, a comunicação é tida como boa e a relação é considerada estável.
Autonomia	Para esse tipo de franqueado, a gestão do franqueador não interfere em seu domínio sobre a franquia.
Estabilidade e segurança	Na opinião desse grupo, ele se sente seguro, pois não há outra alternativa que possa proporcionar-lhe o mesmo tipo de satisfação.
Participação na gestão	Os franqueados com esse perfil possuem facilidade em perceber as possíveis intervenções com relação a esse tipo de intervenção do que os demais tipos de franqueados.

Quadro 1: Informações sobre a pesquisa

É importante informar que os fatores citados pelo autor variam de acordo com cada tipo de franqueado. Pois, no levantamento das informações referente ao perfil dos franqueados foi identificado que determinado tipo de fator não gera o mesmo tipo de consequência para os demais franqueados.

### **3 MÉTODOLOGIA**

Para a elaboração do presente trabalho, foi necessário seguir uma série de critérios e métodos a fim de classificá-la. Esse tipo de padronização é necessário para delimitar a busca de informações e não perder o foco de pesquisa.

Desta forma, quanto aos objetivos da pesquisa, ela é definida como exploratória. Em face de o sistema não ser muito pesquisado, surge a necessidade de conhecer suas características. Então, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de identificar as variáveis que constituem o sistema e analisá-las de forma a minimizar os possíveis problemas.

Quanto à natureza dos dados de análise, foi realizada pesquisa qualitativa. Esse assunto vem despertando as atenções de profissionais e pesquisadores em virtude do sistema apresentar números surpreendentes no que se refere ao crescimento da economia e à geração de empregos diretos e indiretos.

No que se refere aos meios técnicos de investigação, foi realizada a pesquisa bibliográfica de obras que tratam do assunto de forma abrangente e material de apoio referente a curso de especialização realizado pelo autor. Além disso, foi realizada pesquisa de campo para coletar dados na fonte.

#### **3.1 Do universo**

O universo “U” de entrevistados, escolhido para realizar a pesquisa, totaliza 10 (dez) franqueados, que pertencem aos segmentos de alimentação, cosméticos e beleza, casa e serviços gerais. Junto a esse público, foi aplicado um questionário semi-fechado composto de sete perguntas objetivas e uma subjetiva, de modo a identificar o nível de satisfação do franqueado.

É importante informar que esse público de franqueados foi escolhido aleatoriamente dentro do mercado de Brasília, de modo a mostrar o perfil do franqueado e buscar resultados com as características da região.

Portanto, foi necessário que se determinasse um fator limitante no que diz respeito à região pesquisada, para não se distorcer as informações de outras

regiões do Brasil. Na região sudeste, em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro, as franquias apresentariam características de suas regiões.

### 3.2 Da pesquisa de campo

A pesquisa em questão está dividida em três partes, para facilitar a compreensão dos dados. Essas partes dizem respeito às características do franqueado, da franquia e dos conflitos, com o propósito de apurar as características do franqueado, a que segmento de atuação a franquia pertence e os dados relativos ao grau de satisfação.

O objetivo da pesquisa foi identificar os possíveis fatores geradores de conflito, que pudessem contribuir para quebra de contrato entre o franqueado e o franqueador, como também, pudessem servir de subsídio para uma proposta de melhoria na gestão deste tipo de relacionamento profissional.

Optou-se por um instrumental de pesquisa simples, configurado num único questionário (APÊNDICE A) contendo três partes. A primeira parte é composta de quatro questões objetivas que buscam identificar o gênero, idade, escolaridade e tempo de franquia. A segunda parte é composta de duas questões, sendo uma subjetiva e outra, objetiva. Elas pretendem identificar, respectivamente, o nome da franquia e segmento de atuação. Por fim, a terceira parte, que é composta de vinte e uma questões objetivas, nas quais se cruzam os fatores de conflito que estão nas linhas com os níveis de satisfação que estão nas colunas, e uma subjetiva, que busca identificar a insatisfação do franqueador com relação aos fatores.

Os níveis de satisfação utilizados na pesquisa são: 1 - Plenamente Satisfeito, 2 - Satisfeito, 3 – Parcialmente satisfeito, 4 – Insatisfeito e 5 - Indiferente.

Para facilitar o acesso aos entrevistados, o instrumento de pesquisa foi aplicado por meio de duas formas diferentes. Como a maioria dos franqueados não estava presente na loja no momento em que seria feita a pesquisa, foi feito contato com eles por meio do telefone para enviá-los o instrumento via Internet. Com a outra parte dos entrevistados, o questionário foi aplicado “*in locum*”.

É importante informar que ambos os meios de aplicar o instrumento apresentam vantagens e desvantagens para o processo de coleta de dados. O questionário aplicado via Internet possui algumas características tais como facilidade

de acesso e rapidez no envio. Por isso, ele foi o mais utilizado para se aplicar junto aos franqueados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Considerando o crescente desenvolvimento do mercado e, com todas as influências externas, a procura por melhores profissionais, o *franchising* está se consolidando como uma das melhores oportunidades para as pessoas se tornarem empresárias e gerenciarem um negócio estruturado.

Nesta pesquisa, o levantamento de dados que dizem respeito à satisfação dos entrevistados, tem o propósito de fazer uma análise mais consistente e auxiliar o franqueador a compreender as reais necessidades de seus franqueados, o porquê de certas insatisfações, gerando, assim, a compreensão para a promoção de melhorias.

Desta maneira, a pesquisa realizada apresenta informações baseadas no relacionamento dos franqueados com os franqueadores, suas satisfações, suas atividades exercidas e o comprometimento de um com o outro.

### 4.1 Resultado da pesquisa

A presente pesquisa apresenta resultados consideráveis no que diz respeito ao comportamento reativo do franqueado em relação à ação do franqueador diante de suas unidades franqueadas. Com base nessas informações apresentadas, torna-se possível identificar as principais causas de desestruturação de uma rede de franquia e as suas conseqüências para o sistema como um todo.

Com base em dados primários, foi possível fazer um levantamento do perfil do franqueado com a finalidade de conhecer as principais características e particularidades dos franqueados de Brasília. Características essas que podem sofrer alterações por causa das influências do governo, sociedade e economia. Por isso, se diz que o sistema é dinâmico e versátil.

Além disso, foi realizado o cruzamento de dados para relacionar os possíveis fatores geradores de conflito com os demais níveis de satisfação dos franqueados. Deste modo, foi possível fazer uma comparação entre o que se percebe e o que realmente acontece nas redes de franquia.

No intuito de facilitar a apuração dos dados coletados, foi criada uma tabela, após a aplicação dos questionários, para agrupar os dados que foram tabulados

durante a pesquisa. A função da tabela é demonstrar e facilitar a compreensão dos dados apurados referentes ao público selecionado. Ela possui os possíveis fatores geradores de conflito em questão e os níveis de satisfação dos franqueados que poderão ser correlacionados.

RESULTADO DA PESQUISA					
ITEM	PLENAMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	PARCIALMENTE SATISFEITO	INSATISFEITO	INDIFERENTE
1	20%	40%	20%	20%	0%
2	20%	60%	20%	0%	0%
3	0%	70%	10%	20%	0%
4	20%	50%	10%	10%	10%
5	20%	30%	40%	0%	10%
6	20%	20%	20%	40%	0%
7	0%	30%	50%	20%	0%
8	10%	40%	40%	10%	0%
9	50%	30%	20%	0%	0%
10	60%	20%	20%	0%	0%
11	10%	70%	20%	0%	0%
12	10%	50%	20%	10%	10%
13	10%	60%	20%	10%	0%
14	20%	20%	20%	10%	30%
15	40%	40%	20%	0%	0%
16	40%	60%	0%	0%	0%
17	0%	30%	50%	10%	10%
18	10%	70%	10%	10%	0%
19	20%	60%	10%	10%	0%
20	50%	50%	0%	0%	0%
21	0%	20%	60%	20%	0%

Quadro 2: Fatores geradores de conflito

É importante informar que no relatório elaborado pelo autor da monografia foram analisados apenas os itens mais interessantes que chamaram atenção devido ao contraste entre a teoria e a prática encontrada. No entanto, foram apurados todas as informações dos itens do instrumento de pesquisa.

## 4.2 Dos franqueados

De todos os franqueados que responderam à pesquisa, a maioria pertence ao sexo masculino, que consiste em 80% deles. Essa informação leva a perceber que, em Brasília, os homens têm maior tendência a adquirir uma franquia do que as mulheres, que representam apenas 20% do público entrevistado.

Outro dado importante a ser analisado é que a maioria dos entrevistados é jovem e possui idade entre 26 e 35 anos de idade, ou seja, 60% dos pesquisados. Esse tipo de informação leva a supor que, nessa faixa etária, esse público está em plena atividade ou iniciando a carreira como empresário.

O grau de instrução dos franqueados é outro tipo de informação a ser analisada. Verificou-se que 60% dos entrevistados possuem nível superior e 40% são pós-graduados, disso infere-se que a maioria dos franqueados deve possuir, no mínimo, uma graduação para gerir um negócio franqueado. Além disso, é possível que os franqueadores estabeleçam esse tipo de critério durante a seleção dos franqueados, no que diz respeito à formação.

Além dessas informações apresentadas, e levando-se em consideração informações do SEBRAE com relação ao tempo de sobrevivência de uma empresa, sabe-se que o tempo médio da maioria é de cinco anos. Muito diferente do que ocorre com uma empresa franqueada. A seguinte pesquisa confirmou que 50% dos franqueados que participaram da pesquisa possuem mais de quatro anos diante da franquia.

É importante salientar que as franquias foram escolhidas aleatoriamente, de modo a não induzir o resultado. Verificou-se que a maioria delas pertence ao segmento de alimentação, ou seja, 60% das franquias entrevistadas. Segundo Marcelo Cherto (2006), as primeiras franquias de negócio formatadas que deram certo foram as do segmento da alimentação.

## 4.3 Dos fatores de conflitos

Nas entrevistas com os 10 (dez) franqueadores, adotou-se a participação integral do entrevistador quando da aplicação do questionário ao franqueado.

Para o item um, onde foram questionados os métodos utilizados para gerenciar a franquia, a padronização surge em virtude da elaboração de regras e normas bem definidas, que proporcionam desenvolver um modelo de negócio estruturado. Conforme Simão Filho (1997), tornar possível a disposição dos mesmos serviços ao consumidor de maneira padronizada. Sendo assim, 20% responderam que estão plenamente satisfeitos e 40% satisfeitos, demonstrando que 60% dos entrevistados estão mais satisfeitos.

Com relação ao item dois, é analisada a taxa de retorno sobre o investimento, ou seja, o capital recuperado após algum tempo com relação ao investido. Observou-se 60% de satisfação entre os entrevistados. Como foi verificado que a maioria está satisfeita, isso demonstra uma grande vantagem segundo os autores Cherto (2006) e Daniel Pla (2001). Pois, para o franqueado, na hora de decidir entre abrir um negócio ou investir numa franquia, o retorno é um fator de decisão muito importante.

Para Rodrigues (1998), a margem de lucro para o franqueado empresário é considerada baixa. Além disso, ele informa que isso ocorre em face do custo operacional elevado. Verificou-se, no item três, no qual é perguntado sobre a margem de lucro, que 70% dos franqueados encontram-se satisfeitos com o lucro, e só 20% estão insatisfeitos.

O que se percebe com o item anterior é que existe oposição de idéias. A pesquisa revelou, com relação ao item três, que a maioria dos franqueados está satisfeita com a margem de lucro apresentada pelo franqueador. Enquanto isso, o autor demonstra que aquele tipo de franqueado empreendedor não se contenta com a margem apresentada.

No item quatro, cuja abordagem é a confiança, Mauro (1991) explica que uma relação entre franqueador e franqueado deve ser por meio de contrato, mas que o principal é a relação de confiança que um tem com outro. Verificou-se que 20% dos profissionais entrevistados estão totalmente satisfeitos, 50% estão satisfeitos e 10% insatisfeitos.

No entanto, é importante informar o descontentamento de um franqueado que pertence ao pequeno grupo insatisfeito. Segundo o franqueado do Habib's: "falta ao franqueador mais transparência, um modelo de gestão mais moderno, governança corporativa e gestão profissionalizada e, o mais importante, falta ao franqueador

uma postura real de parceria, onde, pelo menos, o franqueado seja consultado e tenha sua opinião ouvida na definição dos caminhos futuros da empresa”.

Analisando o item cinco, levantou-se o questionamento sobre a transferência de *know-how*, o qual quer dizer o conhecimento que o franqueador transfere ao seu parceiro, que venha se traduzir em métodos e processos. Identificou-se que os entrevistados encontram-se proporcionalmente distribuídos entre 50% satisfeitos e 40% parcialmente satisfeitos.

A campanha de comunicação foi outro fator a ser questionado no item seis do instrumento de pesquisa, pois ela se refere à capacidade da franquia em investir em propaganda, *merchandising* e força de vendas. Nela, percebeu-se que 40% dos entrevistados estão insatisfeitos.

Observou-se, no resultado da pesquisa, com relação ao item sete, no qual se questiona a respeito de taxas e *royalties*, maior insatisfação. Segundo Rodrigues (1998), a taxa de franquia é uma quantia que se paga no momento que se compra uma franquia e os *royalties* são remunerações pagas mensalmente ao franqueador por utilizar sua marca, inovações desenvolvidas pela rede e métodos. Verificou-se que 50% estão parcialmente insatisfeitos e 20%, insatisfeitos.

Segundo Daniel Pla (2001), no que se refere ao item nove, sobre a representatividade da marca, é mais vantajoso investir em um negócio que possui uma marca forte e consolidada, a ter que investir em um empreendimento novo, sem métodos e procedimentos testados e aprovados pelo consumidor. Isso se comprova com o resultado da pesquisa, em que 50% estão plenamente satisfeitos, 30% satisfeitos e a minoria, que corresponde a 20%, parcialmente satisfeita.

Foi demonstrado no texto, de acordo com Daniel Pla (2001) e Cherto (2006), que o apoio administrativo e operacional são fundamentais para manter o desempenho e a qualidade de produto e serviços prestados. É o que se demonstra no resultado da pesquisa, mais precisamente nos itens onze e vinte, nos quais se confirmou a satisfação do franqueado, ou seja, 60% afirmam que estão satisfeitos com o apoio administrativo e operacional, com relação à qualidade de produtos e serviços, 50%, plenamente satisfeitos, e 50%, satisfeitos. Além disso, Daniel Pla (2001) enfatiza o considerável aumento na probabilidade de sucesso de uma franquia com relação à assessoria prestada pelo franqueador.

Outra informação a ser considerada relevante para o resultado da pesquisa é a quantidade de serviços oferecidos pelo franqueador. No item treze, percebe-se que

a maioria está satisfeita com o número de serviços oferecidos, ou seja, 60% dos entrevistados. Isso leva a se deduzir que a qualidade dos serviços e produtos prestados, conforme foi mencionado anteriormente, não é prejudicialmente qualitativa.

No que se refere à pergunta dezessete, sobre a participação na gestão do franqueador, foi demonstrado no texto, segundo Cherto (2006), que é uma desvantagem, pois se trata de uma imposição na qual se impõe regras e normas e gera-se a inibição da liberdade do franqueado. Percebeu-se certa repulsão por parte da maioria dos franqueados com relação ao autoritarismo do franqueador. Na opinião de Daniel Pla (2001), a manutenção dos padrões operacionais e controle da disciplina por parte do franqueador são gerados por falta de comunicação. Verificou-se que 50% dos entrevistados estão parcialmente satisfeitos, no entanto, os dados da pesquisa mostram, em contraposição, que 30% estão satisfeitos ao se comparar com 10% dos insatisfeitos.

Levando em consideração a parcela de entrevistados que possui repulsão à falta de liberdade, foi identificado na questão sete do instrumento de pesquisa o depoimento de um franqueado insatisfeito fazendo a seguinte afirmação: “O sentimento que eu tenho é que o franqueado não é nada mais do que um “gerente de luxo”, que está sendo pago através de lucros para tomar conta da operação da franquia, não para pensar ou dar opinião. Que o franqueado fique calado e aceite tudo o que vem de cima. Manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Conforme as perguntas 18 e 19, em que se aborda a rentabilidade dos produtos e a forma de divulgação, respectivamente, foi percebido que 60% a 70% dos franqueados estão satisfeitos. Isso demonstra que o produto tem boa aceitação no mercado e meios de comunicação eficientes e eficazes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa abordagem bem ampla sobre o sistema de *franchising*, pode-se perceber, com tal pesquisa, que pode-se contribuir de forma significativa com relação às possíveis causas de conflitos em redes de franquia. Por isso, foi necessário um estudo aprofundado sobre o tema nas mais diversas fontes para entender essa relação, que pode se tornar negativa. É importante informar que a identificação dos fatos geradores pode diminuir o impacto negativo dos conflitos, algo que, na maioria das vezes, é difícil de evitar, pois tanto o franqueador quanto o franqueado apresentam objetivos distintos.

Por meio deste trabalho, foi possível identificar algumas das principais causas de conflitos, segundo os autores pesquisados. Contudo, não é possível garantir que elas sejam as únicas nesse tipo de ambiente, pode-se considerar que elas sejam algumas das que mais contribuem para a desestabilização da rede.

É importante notar que o embasamento teórico é composto de afirmações, que segundo os autores, sejam ditas como reais motivos para surgir os conflitos. No entanto, há uma limitação com relação à veracidade destas informações. Os resultados demonstraram que algumas das causas citadas pelos autores são procedentes. No entanto, boa parte das causas não correspondeu ao que foi pesquisado nas obras dos autores aqui utilizados como referência.

Esse desencontro de informações pode ser consequência da linha de tempo que já foi percorrida. Pois, muito tempo já se passou desde a publicação das obras escolhidas para fazer a pesquisa, então, boa parte daquelas causas que antes faziam com que o sistema desequilibrasse, hoje não influenciam tanto quanto no passado.

Essas mudanças ocorreram em virtude da capacidade que o sistema de franquia possui para se adequar às necessidades do mercado. Pelo fato do sistema ser dinâmico, isso facilitou o processo de desenvolvimento das redes que antes ofereciam apenas o básico para seus parceiros. A partir desse momento, surgiram diversos gêneros de franquias cada vez mais evoluídas.

É importante salientar com base nos resultados que ainda será possível ocorrer mudanças em virtude das mudanças oriundas tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo ao sistema. Alterações que podem surgir por causa de fatores

sociais, econômicos e políticos. Entretanto, não se pode ter certeza que essas mudanças apresentarão consequências positivas ou negativas para os envolvidos com o sistema de franquia.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising e Direito**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2002.

CHERTO, Marcelo; CAMPORA, Fernando; RIBEIRO, Adir. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira. **O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho Franqueados em Fast-Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franquiado**. S.L. 2000.

FERNANDES, Pedro Henrique Colares. **Franchising no Mercado Imobiliário**. Brasília: monografia UniCEUB, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2002.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MANUAL DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS DE *FRANCHISING*  
– Instituto Franchising: Franchising University, 2006.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3. ed. rev. São Paulo: Nobel, 1999.

PLA, Daniel. **Tudo sobre franchising**. São Paulo: SENAC, 2001.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. [s.l.] Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, José dos Reis G. **O Empreendedor e o *franchising***: do mito a realidade. São Paulo: Erica, 1998.

## APENDICE A

### QUESTIONÁRIO

Prezado franqueado,

O presente questionário tem por objetivo identificar os possíveis fatores geradores de conflito entre o franqueador e o franqueado. Trata-se de uma pesquisa de cunho acadêmico realizada no âmbito do Programa de Graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Peço sua colaboração no sentido de respondê-la, analisando cuidadosamente cada item. Sua resposta será de fundamental importância para o conhecimento da área, por isso, é importante que ela reflita exatamente o seu modo de pensar.

Grato pela colaboração. Fábio.

#### Do franqueado

**1 Sexo:**  masc.  fem.

**2 Idade:**

Até 25 anos  Entre 26 a 35 anos  Acima de 36 anos

**3 Escolaridade:**

Fundamental  Médio  Superior  Pós-graduação

**4 Tempo de franquia:**

Até 2 anos  De 2 a 4 anos  Acima de 4 anos

#### Da franquia

Nome da franquia: \_\_\_\_\_

**5 Segmento:**

<input type="checkbox"/> Alimentação	<input type="checkbox"/> Livraria, Comunic. e Sinalização
<input type="checkbox"/> Cosméticos e beleza	<input type="checkbox"/> Serviços Financeiros
<input type="checkbox"/> Casa e serviços gerais	<input type="checkbox"/> Serviços Gerais
<input type="checkbox"/> Educação e treinamento	<input type="checkbox"/> Vestuário, calçados e Acessórios

### Dos conflitos<sup>1</sup>

**6 Levando-se em consideração o seu grau de satisfação quanto aos possíveis fatores geradores de conflito entre franqueador e franqueado, assinale a seguir:**

Item	Fatores de Conflito	Plena- mente Satisfeito	Satisfeito	Parcial- mente satisfeito	Insatis- feito	Indife- rente
1	Métodos utilizados pelo franqueador					
2	Desempenho geral da rede					
3	Margem de lucro proporcionada					
4	Confiança no franqueador					
5	Transferência de <i>know-how</i>					
6	Campanha de comunicação					
7	Relacionamento global					
8	Política de preços do franqueador					
9	Representatividade da marca					
10	Variedade dos produtos e serviços					
11	Apoio administrativo e operacional					
12	Participação do franqueador na seleção do ponto					
13	Quantidade de serviços oferecidos					
14	Profissionalismo na seleção de franqueados					
15	Design dos produtos					
16	Layout da loja					
17	Participação na gestão do franqueador					
18	Rentabilidade dos produtos					
19	Forma de divulgação dos produtos					
20	Qualidade dos produtos e serviços					
21	Custos dos serviços prestados					

<sup>1</sup> Os fatores basearam-se no trabalho de Marcos Cohen e Jorge Ferreira da Silva (2000).

