



ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DE FRANQUEADOS COM SEUS FRANQUEADORES DO SETOR DE SERVIÇOS EM FLORIANÓPOLIS-SC

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP FRANCHISING AGREEMENTS WITH ITS FRANCHISEES IN SERVICES

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v5i3.47>

Jane Iara Pereira da Costa

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
costajane@udesc.br

Patrícia Alves Mueller

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
patymueller@gmail.com

Tiago Savi Mondo

Instituto Federal de Santa Catarina - IF/SC
tiago.mondo@ifsc.edu.br

RESUMO

Franchising é um sistema de distribuição de produto ou serviço, no qual o franqueador disponibiliza o conhecimento e a marca para o franqueado em troca de uma contraprestação. Este é um importante método de negócio na economia e depende da relação entre estas duas pessoas ou empresas. Sendo assim, esta pesquisa definiu como objetivo analisar as percepções de franqueados do segmento de serviços, quanto aos relacionamentos com seus franqueadores, no município de Florianópolis. O estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo e qualitativo. Foram pesquisadas 11 empresas de diferentes setores de serviços pelo método de entrevista em profundidade. A pesquisa apontou que os franqueados entrevistados possuem um bom relacionamento com seus franqueados e destacam a ética, o bom atendimento e suporte como aspectos positivos. Contudo, os franqueados pesquisados também levantam elementos que deixam a desejar em suas franquias, como a exclusividade territorial e o valor das taxas cobradas. A participação dos franqueados nas decisões estratégicas da franquia foi mencionada tanto como aspecto positivo por parte de algumas franquias, quanto negativo, por parte de outras.

Palavras-chave: Franquias. Relacionamento. Serviços.

ABSTRACT

Franchising is a system of distribution of product or service, in which the franchisor provides the knowledge and brand to the franchisee in exchange for a payment. This is an important method of business and the economy depends on the relationship between these two people or companies. Thus, the aims of study is analyze the perceptions of franchisees of the service sector, about relationships with their franchisors, in Florianópolis-SC, Brazil. The study is characterized as exploratory, descriptive and qualitative, investigated 11 companies. The survey respondents indicated that franchisees have a good relationship with its franchisees and highlight the ethical, the proper care and support as positive aspects. However, the franchisees surveyed also raised elements that are lacking in their franchises, such as territorial exclusivity and value of fees. The participation of franchisees in strategic decisions of the franchise was mentioned both as positive by some franchises, as negative by others.

Keywords: Franchising. Relationship. Services.

INTRODUÇÃO

De acordo com Las Casas (2006, p 284), “os serviços podem ser considerados como atos, ações e desempenho. Como tal, são intangíveis e estão presentes em quaisquer formas comerciais.” O serviço cria valor e fornece benefícios para consumidores como decorrência de uma mudança desejada no destinatário ou em nome dele. Essa atividade econômica é de caráter essencialmente intangível, embora possa ter um produto físico envolvido no processo. (LOVELOCK E WRIGHT, 2003). Além da intangibilidade, tem como características: a heterogeneidade, ou variabilidade; a perecibilidade do resultado; e a simultaneidade de produção e consumo.

O setor de serviços também se destaca na economia. Analisando a economia brasileira, observa-se sua importância. Segundo dados disponibilizados no site do IBGE (2011), no ano de 2010, enquanto a agropecuária registrou valores de R\$ 180,0 bilhões e a indústria R\$ 842,0 bilhões, o setor de serviços contribuiu em R\$ 2.113,8 bilhões para o PIB brasileiro, que totalizou R\$ 3.675 bilhões. No terceiro trimestre de 2010, teve desempenho positivo enquanto as atividades econômicas de agropecuária e de indústria reduziram. No quarto trimestre do ano também se destacam no crescimento entre os setores, com 4,6%.

Segundo Colin Clark *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p 20), é inevitável a transferência dos empregos de um setor da economia para outro à medida que as nações se industrializam. Corrêa (2002) vai além dos fatores de automatização e terceirização das atividades domésticas, colocando fatores de cunho político-social e tecnológico do dinamismo do setor como também causadores do crescimento do serviço. São eles:

- Urbanização, que torna necessário alguns serviços, como segurança e transporte urbano, por exemplo;
- Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, que consomem mais intensamente maior variedade de serviços, como os de educação, entretenimento e saúde;
- Mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal, que criam a necessidade de serviços domésticos, transporte escolar dos filhos, creches e outros, prestados por terceiro;
- Aumento da sofisticação dos consumidores, que leva a necessidades mais amplas de serviços, como acompanhamento psicológicos, *personal trainers* e consultores de estilo, por exemplo;
- Mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade de serviços, ou ainda criado serviços completamente novos, como por exemplo os bancos eletrônicos e as informações e serviços por Internet, como reservas e emissão de passagens aéreas, *download* (gravação, pela Internet) de músicas, jogos, livros, curso de educação à distância, entre outros. (CORRÊA, 2002, p. 24)

Uma das modalidades de disponibilizar para o mercado a variedade de serviços existentes, e que vem mostrando constante evolução, especialmente no Brasil, é o franchising. Entende-se como tal “um sistema de distribuição onde o franqueador cede ao franqueado o direito de trabalhar com a marca e cobra por isso uma taxa de franquia.” (SCHNEIDER et al., 1991, p 15).

**Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores
do setor de serviços em Florianópolis-SC**

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

Deste conceito observa-se que o franchising trata de uma relação na qual cada uma das partes tem suas expectativas a serem atendidas. Este relacionamento, característico de business to business, tende a ser duradouro uma vez que as obrigações entre elas costumam ser constantes. Os franqueados são quem por vezes tem maiores limitações as restrições de operações comerciais e ao desenvolvimento das atividades conforme estabelecido no contrato. No quadro a baixo, está relacionado as vantagens e as desvantagens de cada parte do relacionamento.

	Franqueador	Franqueado
Vantagens	Expansão veloz	Maior garantia de sucesso
	Mais eficiência	Marca conhecida
	Estrutura central reduzida	Facilidade na instalação
	<i>Feedback</i>	Assessoria na escolha do ponto
	Ingresso em novos mercados	Propaganda e marketing cooperados
	Canal diferenciado para seus produtos/serviços	Desenvolvimento contínuo
	Fortalecimento da marca	Maior poder de barganha
	Menos riscos trabalhistas	Desenvolvimento de novos métodos e produtos
Desvantagens	Perda de controle sobre os pontos de venda	Riscos inerentes à má escolha do franqueador
	Divisão da receita	Menos liberdade de ação
	Retorno a prazos mais longos	Riscos vinculado à performance do franqueador
	Possibilidade de disputa com os franqueados	Risco vinculado à imagem da marca
		Limitação à venda do negócio
		Limitação na escolha de produtos e de fornecedores

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens de franquias

Fonte: Adaptado de GOF (1998).

Conforme dados disponibilizados no site da ABF (2011) – Associação Brasileira de Franchising, o setor de franquias faturou 75.987 bilhões de reais no ano de 2010, 20% a mais comparado ao ano anterior. Além disso, o número de redes aumentou 12% de 2009 para 2010 e cresceu 8% em número de unidades no mesmo período. O Brasil se encontra em quarto lugar mundial do franchising (ABF, 2010). O gráfico abaixo, retirado de uma apresentação da ABF, mostra o crescimento das franquias em comparação ao crescimento do PIB. Com base nesse gráfico, observa-se que o crescimento de franquias tem uma porcentagem maior que o do PIB nos anos entre 2001 e 2010.

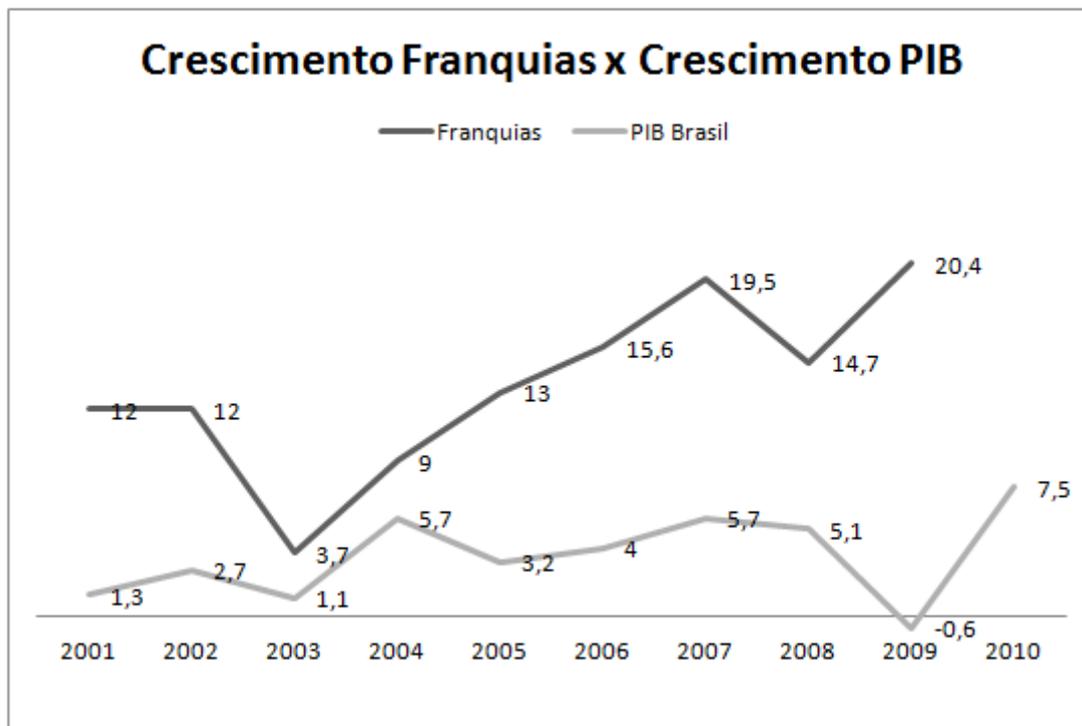


Gráfico 1 – Crescimento Franquia x Crescimento PIB

Fonte: Camargo, Ricardo. Desempenho do Franchising Brasileiro em 2010. Disponível em <<http://issuu.com/exame/docs/desempenho-do-franchising-no-brasil-2010-2009>>. Acesso em: 18 de junho de 2010.

Contribuem para o potencial crescimento do franchising no Brasil algumas características, destacadas por Cruz (1993, p 56): “Dimensões continentais com graves problemas de distribuição; Padrões de necessidade de consumo não atendidos plenamente; Demanda com exigência de padronização [...]; O número cada vez mais emergente de pequenos empresários sem preparo e apoio, mas com grande vitalidade.”

Ricardo Bomeny (2010, p 12), faz a seguinte análise sobre o mercado de franquias:

O Brasil oferece um mercado extraordinário, com uma população emergente a partir da nova distribuição de renda e ascensão da classe C. Algumas pesquisas mostram que o poder de compra da classe C irá crescer ainda mais nos próximos 5 anos e encostar na classe B. Ou seja, temos um cenário extraordinário para quem pretende investir no país em diversos segmentos. Somos um país empreendedor, multicultural, com inúmeros segmentos atraentes e legislação única. E temos o pequeno empresário com uma mente muito empreendedora. São fatores que, ao lado de um regime simplificado de tributação, nos ajudam na expansão do franqueado individual.

O sistema de franquias no Brasil e no resto do mundo se desenvolveu, mudando o grau de profissionalização e sistematização dos processos. Sendo assim, Friedheim (2005), entre outros autores, classificou as franquias como de Primeira, Segunda e Terceira Gerações.

A Primeira Geração é aquela que o “franqueador licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade” (FRIEDHEIM, 2005) “É caracterizado por certa carência na orientação e suporte dado ao franqueado pelo franqueador.” (SCHNEIDER [et al.], 1991, p.17).

A diferença da Segunda Geração para a Primeira é que essa tem exclusividade na utilização da marca e na venda dos produtos. Há alguma orientação e padronização, porém limitado.

Na Terceira Geração “além da licença de uso de marca, o franqueador repassa know-how operacional a toda a sua rede, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto o dia-a-dia das operações dos franqueados.” (FRIEDHEIM,2005). Essa geração é conhecida como Business Format Franchising ou Franquia de Negócio Formatado. Para Simão Filho (2000), as regras impostas neste formato visam à homogeneização da rede com o fim de beneficiar não só o sistema de operação comercializado, como também o consumidor final.

Friedheim (2005) afirma:

Atualmente, o franchising está vivendo a sua 4ª. Geração, mais conhecida como a era do *Learning Network* (Rede de Aprendizado Contínuo). É cada vez maior o número de redes de franquias que contam com a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas. Esta mudança de postura acontece num momento em que a quantidade e a velocidade de circulação das informações necessitam ser muito maiores, como consequência de novas tecnologias trazidas pela Internet e outros meios de comunicação. A disseminação de know-how, foco das redes franqueadoras, pode ser feita de uma forma extremamente barata. Os franqueadores têm agora maneiras mais eficientes de repassar à rede comunicações como atualizações de manuais, treinamentos, avaliações de desempenho, campanhas promocionais, instruções para montagem de lojas, entre outros assuntos. Por parte do franqueado, o mesmo tem acesso a todos os membros da rede, facilitando a mobilização para discussão de assuntos relevantes ao cotidiano das operações.

Simão Filho (2000) sustenta que há tipos de franquias, conforme a vontade dos participantes e legislação do país. São tipos de *franchise* os seguintes: de serviço, de distribuição, de produção e de indústria.

- *Franchise* de serviço: oferece ao cliente final, uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços. Os serviços são devidamente formatados e seguem os mesmos padrões. Para este tipo, o franqueado deve ser escolhido com cautela, já que há uma grande responsabilidade deste no serviço prestado.
- *Franchise* de produção: os produtos comercializados pelos franqueados são produzidos pelo franqueador.
- *Franchise* de distribuição: o franqueador não produz seus produtos, ao contrário do *franchise* de produção. O processo é feito por outras empresas rigorosamente selecionadas.
- *Franchise* de indústria: o franqueador industrializa o produto conforme toda a tecnologia, *know-how* e métodos disposta pelo franqueado.

Simão Filho (2000) também diferencia as franquias ainda de forma mais específica. Essa divisão tem base americana e européia e algumas formas não são encontradas no Brasil, e é assim apresentada:

- *Franchise* misto: é uma combinação de dois ou mais tipos de franquia (de serviço, de distribuição, de produção e de indústria).
- *Franchise master*: consiste em um contratado da franqueadora subfranquiar terceiros. Estes terceiros chamados de franqueados seguem todos os padrões normais da franquia. Este formato é comum quando a franchising quer ocupar grandes áreas

territoriais, como um país ou parte dele. Esta subdivisão facilita a rede de distribuição.

- *Franchise corner*: o franqueado abre um ponto de venda diferente de um lojista. É acordado e formatado com o franqueador uma unidade que seguem as características da rede, mas que são instalados em pequenos pontos em lugares com bastante movimento. Essa é uma maneira encontrada para combater os custos elevados em pontos comerciais como os de *shopping centers*.
- *Franchise associativo*: existe uma recíproca do franqueador no capital do franqueado ou vice-versa. Geralmente esta forma acontece quando a franquia possui ações na Bolsa de Valores e repassa algumas para os franqueados.
- *Franchise financeiro*: o franqueado investe o capital na franquia mas coloca outra pessoa para gerir o empreendimento adquirido. Parte das franqueadoras não aceita que o franqueador tenha como objetivo único o investimento, preferindo aqueles que estarão pessoalmente na gestão no negócio.
- *Multifranchise*: o mesmo franqueado possui mais de uma franquia, da mesma rede, em pontos diversos.
- *Franchise multimarca*: o franqueado possui franquias de duas ou mais redes distintas. Para isso ele possui poderes contratuais para a gestão de todas, conforme previamente acordado com os franqueadores.
- *Franchise de nova instalação*: o franqueado adquire, ou se obriga a adquirir, o local em que a atividade comercial será desenvolvida.
- *Franchise de reconversão*: o franqueado já dispõe de uma loja ou ponto comercial e depois da aquisição da franquia converte a atividade anteriormente exercida para os formatos requeridos pela franquia.
- *Franchise de desenvolvimento de área – área development franchise*: o franqueado é contratado pelo franqueador para desenvolver os pontos de vendas a serem franqueados em determinadas áreas do estado ou país. A diferença do *franchise master* do *franchise* de desenvolvimento é que o primeiro subfranqueado pode franquear o negócio e o segundo o franqueador é que instala e explora as franquias da região que lhe corresponde.
- *Franchise itinerante*: o franqueador transfere seus sistemas completos para o franqueado. Este por sua vez opera os sistemas através de uma unidade móvel. Essa unidade móvel pode ser um trailer, um ônibus ou qualquer outro veículo, deste que ele permita a distribuição do produto, mercadoria ou serviço e que obedeça aos padrões estabelecidos pela franqueadora. A mobilidade é uma alternativa para expansão da rede em locais onde não foi possível expansão de outra forma.

Em um sistema de franquia, há uma relação entre franqueado e franqueador. Assim sendo, há responsabilidades e obrigações entre eles. Adir Ribeiro *apud* HSM Online (2006) afirmou em sua palestra na ExpoManagement 2006 que “cada um tem que fazer a sua parte e chegar a um objetivo comum: gerar resultados para ambos os lados.” [...] Para que exista conexão e conseqüente sucesso para franqueador e franqueado, é importante que as funções sejam bem definidas.’ A boa relação é um quesito importantíssimo neste tipo de negócio. Prado (2007) diz que “quando o franqueador tem um bom relacionamento com seus franqueados, as idéias fluem, a participação aumenta, a gestão é compartilhada e todos ganham, tanto em lucratividade quanto em satisfação pessoal e profissional.”

Comumente, as responsabilidades do franqueador em relação ao negócio são:

- Possuir um negócio próprio compatível com a operação franqueada, com experiência significativa anterior e rentabilidade positiva;
 - Possuir marca própria;
 - Possuir experiência na operação e gestão do negócio a ser franqueado;
 - Inovar sempre, de forma a manter a competitividade de seus produtos e negócio no mercado;
 - Desenvolver e transmitir padrões de conhecimentos inerentes ao sucesso do negócio em questão;
 - Desenvolver novas tecnologias e metodologias;
 - Realizar pesquisas constantes para analisar mudanças, tendências, etc.;
 - Desenvolver novos produtos e fornecedores.
- (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2006, p 16)

As obrigações do franqueador perante franqueado são:

- Transferir o conhecimento adquirido ao longo dos anos de operação para os futuros franqueados;
 - Autorizar o direito de uso da marca e franquear o sistema conforme regras predefinidas;
 - Estruturar uma área de suporte e apoio ao franqueado com profissionais capacitados para garantir a reprodução da qualidade e sucesso da operação nas unidades de acordo com a necessidade de seu projeto de franquias;
 - Gerar, sempre que possível, ganhos de economia de compras em escala;
 - Monitorar os padrões de qualidade de todos os processos e franquias.
- (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2006, p 16)

As responsabilidades dos franqueados são:

- Único responsável pelos resultados da franquia;
 - Investir e reinvestir no negócio;
 - Assegurar a gestão com pessoal qualificado e com perfil adequado;
 - Remunerar o franqueador pelo uso do sistema – pagamento dos royalties;
 - Seguir e preservar as regras do sistema;
 - Contribuir para o aperfeiçoamento.
- (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2006, p 23)

Padro (2005) levanta algumas práticas que podem ajudar a estabelecer uma relação sólida entre o franqueador e sua rede de franquias. São elas: Formalização de um contrato, código de ética, liderança do franqueador, transparência a toda prova e orientação constante. A

formalização do contrato é necessário pois estabelece claramente as obrigações de cada parte. O código de ética da rede por escrito dispõe das posturas e procedimentos que devem ser seguidos pelos integrantes. Neste código, podem constar orientações gerais, políticas de preços, convênios com outras empresas e outros assuntos rotineiros que sejam pertinentes. A liderança do franqueador serve para conquistar a fidelização com competência, rentabilizando o negócio e otimizando recursos existentes. Uma forma de conquistar esta liderança é por meio de programas de reciclagem, ou seja, de re-treinamento. A desconfiança das relações comerciais pode ser evitada quando há transparência. O relacionamento também é fortalecido quando os suportes e correções operacionais, comerciais e financeiros do franqueado são feitos periodicamente.

A partir dos autores citados, observa-se que a relação de franquia depende das duas partes cumprirem seus deveres, tendo como base em suas ações transparência e ética. Kotler e Keller (2006, p 227) enfatizam:

A criação de laços e relacionamentos sólidos entre empresas depende de credibilidade que uma percebe na outra. [...] Uma empresa só consegue desenvolver vínculos fortes com outra se for possuidora de alta credibilidade. A credibilidade corporativa depende de três fatores: competência corporativa: até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou fornecer serviços; confiabilidade corporativa: até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente; e empatia corporativa: até que ponto a empresa é vista como amistosa, atraente, de prestígio, dinâmica etc. Em outras palavras, uma empresa com credibilidade é considerada boa no que faz, atenta aos interesses do cliente e de convívio agradável.

De acordo com Pires (2004), as obrigações e responsabilidades da relação de franqueados e franqueadores podem ser vistas sobre dois aspectos: o contrato formal firmado entre as partes, e o interesse mútuo pelo crescimento e fortalecimento da marca. Sobre o interesse comum, Barioni (2007) coloca que para o franqueador isto se dá “porque o bom resultado da loja franqueada permite, além de receber uma boa quantia de royalties [...], a ampliação e consolidação da marca por ele detida.” O autor diz que para o franqueado o interesse é “pelos lucros que poderá obter com as vendas em sua loja.”

Vicent (2009), em *The Basic of Franchising: The Relationship – O Básico do Franchising: O Relacionamento* (livre tradução dos autores), expõe o tema do relacionamento de forma clara e pertinente.

O Franchising tem no seu núcleo uma relação entre franqueadores e franqueados de interdependência mútua e confiança. Para esta interdependência mútua e confiança prosperar, deve existir uma relação de cooperação. Franqueadores e franqueados têm personalidades diferentes e motivações diferentes. No entanto, para ser bem sucedidos, eles devem ser unidos por seus objetivos comuns e interesses mútuos. Franqueadores e franqueados reconhecer que um sistema de franquia de sucesso deve maximizar os seus objetivos comuns e minimizar os pontos de divergência para ser eficaz. Dar-se bem em uma situação "ganha-ganha" é produtivo, considerando que o conflito entre eles é improdutivo. Portanto, um sadio e produtivo o relacionamento franqueador-franqueado é a pedra angular do sistema de franquias de sucesso. (livre tradução dos autores). Fonte: Disponível em <<http://franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=44618>>.

Sendo assim, a união e colaboração dos integrantes desta relação de franquia são essenciais para todas as partes uma vez que estão trabalhando no mesmo conceito de negócio. O autor

continua a abordar o tema colocando que a comunicação está como principal aliado no relacionamento sadio.

No início, o franqueador deve comunicar ao franqueado potencial qual a missão, os objetivos e a visão do sistema de franquias do sistema de franquia e qual caminho deve tomar para alcançá-los. Se o possível franqueado comprar a franquia sem esse conhecimento, então o relacionamento tem um começo duro. A relação de franquia deve ser mutuamente benéfico, produtivo e positivo. O sucesso em longo prazo e um crescimento contínuo, tanto do franqueador quanto do franqueado depende desta relação. O ingrediente principal do relacionamento é a comunicação. Sem uma comunicação abrangente e eficaz entre o franqueador e todos os seus franqueados, que não pode ser um som, relação produtiva.

Enquanto a comunicação é o principal ingrediente de um relacionamento franqueador-franqueado de sucesso, a chave é a participação real pelos franqueados na direção do sistema de franquia leva. Um bom franqueador sabe que as melhores idéias vêm de seus melhores franqueados porque eles são ativos na operação do dia-a-dia dos seus negócios franqueados. (livre tradução dos autores). Fonte: Disponível em <<http://franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=44618>>.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), para um mercado ser atrativo ele deve ter algumas características como o seu tamanho, já que um mercado ou um segmento de mercado com um grande número de clientes proporciona algumas vantagens como a possibilidade de expansão e de utilização da economia de escala. Outro ponto é a previsibilidade: em um mercado menos propenso a descontinuidade e turbulência fica mais fácil prever o segmento potencial, ou seja, são possíveis as estratégias de médio e longo prazo. A sazonalidade que caracteriza a flutuação da demanda em virtude de estações do ano ou de outro tipo de ciclo, também afeta a atratividade de um mercado. Em mercados desse tipo é oportuno atingir um outro mercado contra-sazonal, isso para que possa ser aproveitada toda a capacidade produtiva da empresa. Além disso, outros fatores como a taxa de crescimento do mercado, o estágio de evolução do setor, a sensibilidade a preços e o poder de barganha também afetam a atratividade de um mercado. Assim, verificam-se as possibilidades de se criar uma franquia ou não e a melhor forma de gerenciá-la.

Como qualquer outra organização, esta forma de negócio também tem seus pontos fortes e fracos, como exposto anteriormente. Um dos pontos para o sucesso do negócio depende do relacionamento franqueador e franqueado. Apesar da existência da Lei do Franchising (Lei nº 8.955, 15 de dezembro de 1994) que rege os contratos de franquia, cada empresa e segmento tem suas peculiaridades, fazendo com que as franquias tenham que se adaptar.

A partir deste contexto, o objetivo geral da pesquisa é analisar as percepções de franqueados do segmento de serviços (setores de alimentação, beleza, saúde e esporte, idiomas e limpeza e conservação), quanto ao relacionamento com seus franqueadores, no município de Florianópolis.

MÉTODO

Esta pesquisa possui caráter exploratório-descritiva. Conforme esclarece Gil (2002), a pesquisa exploratória busca a familiarização com o problema, enquanto a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características do que se está sendo estudado.

Este estudo também é classificado como uma pesquisa qualitativa, não sendo utilizado

nenhum procedimento estatístico e de quantificação. A pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados”. (MALHOTRA, 2006, p 154). Em uma pesquisa qualitativa é preciso considerar que não é permitido generalizações, por ter amostras muito pequenas, e natureza dos dados pode acarretar em diferentes interpretações. (KOTLER e KELLER, 2006)

O universo considerado nesta pesquisa foi de empresas franqueadas que prestam serviço na cidade de Florianópolis. Com base na divisão da Associação Brasileira de Franchising, foram selecionados os segmentos a serem abordados: Escolas de Idiomas; Beleza, saúde e esporte; Serviços automotivos; Locação de carros e Limpeza e conservação, por critério de julgamento de empresas do setor de serviços.

A amostra, em uma pesquisa qualitativa, é não probabilística, ou seja, “incluem elementos de uma população que são selecionados de maneira não-aleatória” (MCDANIEL e GATES, 2008, p 372). Esse tipo de amostra torna impossível a generalização dos resultados para todo o universo de organizações de serviços dos segmentos selecionados para este estudo. As conclusões referem-se apenas às organizações constantes da amostra. Definiu-se inicialmente abordar três empresas em cada um dos cinco segmentos, totalizando quinze entrevistas. As empresas que participam da amostra foram escolhidas conforme a conveniência e acessibilidade do pesquisador e a disposição dos gestores em responder a pesquisa, respeitando os segmentos definidos.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas de profundidade, tendo como base um roteiro semi-estruturado. Este tipo de coleta constitui uma forma “não-estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é instigado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.” (MALHOTRA, 2006, p 164).

Na etapa de coleta de dados, ocorreu a dificuldade de localizar e acessar gestores do segmento de serviços automotivos e locação de carro. Optou-se então por substituir este segmento pelo de alimentação. Também houve dificuldade de encontrar franquias da área de limpeza e conservação em Florianópolis e com gestores que aceitassem fazer a entrevista. Neste caso, foram entrevistados dois dos três franqueados pretendidos. Perante tais circunstâncias, o total de franquias pesquisadas passou a ser onze ao invés de quinze previstas, e ficaram assim distribuídas:

Segmentos	Amostra
Alimentação	3
Beleza, saúde e esporte	3
Curso idiomas	3
Limpeza e Conservação	2

Pelo caráter do estudo e dos questionamentos, os entrevistados eram os próprios donos ou na inviabilidade deste, os gerentes das franqueadas. As entrevistas realizadas no primeiro semestre de 2011, foram gravadas e depois transcritas literalmente para o processamento da análise das narrativas e a relação das respostas obtidas, com a teoria que fundamentou o estudo. Foram designados números para os entrevistados, sendo de 1 a 3 os entrevistados do setor de Escolas de Idiomas, 4 a 6 Beleza e Saúde, 7 e 8 Limpeza e Conservação e 9 a 11 Alimentação.

Para a análise das entrevistas em profundidade, que compreende informações em grande volume, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. O processo de análise de dados de uma pesquisa qualitativa envolve leitura atenta dos dados, com reflexões e memórias (CRESWELL, 2007). O autor acrescenta que é necessário organizar os dados em arquivo, ler cuidadosamente analisando com base no modelo de codificação, ou grupos de ações. Feita a codificação é necessário que se faça a descrição dos resultados encontrados e, finalmente, a interpretação e conclusões dos mesmos.

RESULTADOS

O perfil das unidades de franquias entrevistadas varia em função do tempo de existência, sendo que a empresa mais antiga tem em torno de trinta anos. Alguns franqueados entrevistados assumiram a gestão da unidade já em andamento. Quanto ao número de funcionários, as franqueadas em média têm entre cinco e quarenta funcionários.

Aos franqueados foi indagado se o franqueador cumpriu e continua cumprindo o que foi acordado em contrato. Dos onze gestores entrevistados dez responderam a questão afirmando que o que está firmado em contrato com o franqueador é cumprido.

Com relação ao retorno do investimento proposto pela franquia, se aconteceu dentro do prazo, dos onze entrevistados, quatro manifestaram que o retorno de investimento proposto ocorreu dentro do previsto (Entrevistados 3, 4, 5 e 11). Para os entrevistados 1 e 9 retorno do investimento ocorreu até antes do tempo previsto. Para outros dois (6 e 8) ainda não foi possível constatar se a previsão do prazo de retorno se confirma porque as franquias são recentes. Apenas o entrevistado 7 (setor de limpeza e conservação) afirmou que não ter ocorrido dentro do prazo, por decisão tomada na formalização do contrato. Assim se manifestou: *“No nosso caso específico, não aconteceu dentro do prazo, mais por uma questão de ponto. Como essa sala aqui é nossa, a gente forçou de uma certa forma para que abrisse aqui dentro. O ideal é que fosse uma loja mais na rua. Aí teria sido o retorno dentro do prazo. O retorno não foi dentro do prazo mas devido a localização do ponto tanto que outras lojas na rua essa dificuldade não existe. A gente sabia na verdade que ia demorar um pouquinho mais, mas foi uma questão de opção de, ao invés de pagar aluguel e ficar na rua, a gente optou por não pagar aluguel e demorar um pouquinho para ter esse retorno”*.

No âmbito da política de exclusividade territorial para distribuição, verificou-se que para sete dos onze entrevistados, a franquia que representam tem política de exclusividade (1, 2, 3, 4, 5, 6 e 8). Os entrevistados 7 e 10 declararam que existe a demarcação de território para a atuação da franquia e que possuem duas unidades da mesma franquia em Florianópolis, com área delimitada previamente.

O entrevistado 7 (limpeza e conservação) destacou que existe outro franqueado da mesma franquia com área de atuação acordada e respeitada. Assim foi sua resposta ao questionamento sobre delimitação de área de atuação: *“Aqui em Florianópolis tem dois franqueados. Nós somos franqueados dessa loja e do Santa Mônica, essas duas são nossas. A da Gama D’êça e a lá do Estreito é de outro franqueado. Mas o sistema todo é o mesmo, é a mesma franquia. [...] São dois franqueados em Florianópolis. [...] Existem territórios demarcados, sim. Existe a demarcação de território. O nosso território, por exemplo, o do Norte da Ilha até o Santa Mônica, essa região do Córrego Grande, Trindade, por ali. E o outro franqueado pega o Centro e o Continente. [...] Desde o início (foi acordado), tudo no papel. Nós sabíamos qual era o nosso*

território quando nós abrimos aqui”.

Destaca-se das respostas, o Entrevistado 9 (alimentação), que coloca a falta desta política como um aspecto negativo [...] *O que eu até converso é que eles abrem para muitos franqueados. Eu já estou com outra franquias que é diferente, mais exclusiva. Mas não há nada com a questão territorial. A questão, por exemplo, eu tenho loja aqui, não pode uma pessoa abrir a tantos metros da minha loja, ou então pegar o mesmo público. Isso não pode. Mas na cidade pode outras pessoas. Talvez para abrir loja eles dêem preferência para quem já tem uma franquias[...]. Talvez esse é um dos pontos negativos de uma franquias ser muito grande. Mas territorialidade de abrir muito perto da minha loja não, só que tem esse problema que eles estão abrindo muito a marca”.*

O Entrevistado (beleza e saúde) expõe que *“Você compra a região. E ele respeita. Mas é para não haver concorrência entre nós mesmos. Mas isso é respeitado. E se a gente compra Florianópolis outra pessoa não pode se estabelecer”.* Assim, a reserva de exclusividade territorial é vista como uma forma de não gerar concorrência dentro da própria franquias. As franquias que adotam a exclusividade territorial dividem o território de diferentes formas. Algumas adotam o território como sendo a cidade, outras como regiões da cidade e outras como áreas metropolitanas.

Verificou-se ainda que os franqueadores cumprem as obrigações contratuais que estão estabelecidas no contrato, conforme destacaram todos os entrevistados

Juntamente com a reação dos franqueadores em relação às demandas dos franqueados, buscou-se saber qual o meio de comunicação utilizado para interação das partes. Em todas as respostas o e-mail é apresentado como meio de comunicação mais efetivo. O uso do telefone também aparece nas respostas. O entrevistado 5 aponta o skype como mais um meio e o entrevistado 10 assinala também os portais intranet. Há duas menções de visitas da franqueadora na unidade franqueada (entrevistas 2 e 4).

A resolução de problemas dos franqueados junto aos franqueadores foi analisada e verificou-se que os entrevistados 4, 5, 7 e 11 contam com suporte, treinamento, equipe de apoio e orientações, respectivamente, para solucionar os problemas. Segundo o entrevistado 3 *“Eles estão sempre a disposição para tirar qualquer dúvida e nos auxiliar. Muitas das coisas que às vezes a gente quer que mude ou que seja repensado, podemos colocar o assunto nas reuniões com os outros franqueados e com o franqueador. [...] Tem as reuniões que são feitas com as franquias da região e tem encontro com todas as franquias do Brasil que acontece uma vez por ano. [Considera útil estas reuniões?] Sim. E muito. É dali que partem muitas das mudanças”.*

O franqueador é receptivo, acessível e disposto segundo os entrevistados 1, 2 e 3. Já o entrevistado 6 mencionou que nem sempre o franqueador reage tranquilamente. Para o entrevistado 1 se o franqueado faz um bom trabalho, terá o retorno por parte do franqueador, e vice versa.

Foi questionado que tipo de solicitações a franqueada faz a sua franqueadora. As respostas sobre as solicitações feitas ao franqueador foram das mais variadas. Aparecem em comum, solicitações de marketing, envolvendo publicidade e propaganda, mencionadas pelos gestores 2, 4, 5, 6 e 7. O entrevistado 4 diz que *“É mais questão de marketing, de propaganda porque nem toda propaganda a franquias toma decisão sozinha. Então, por exemplo, propaganda em televisão a gente tem que pedir uma permissão para a franqueadora, a propaganda em sites na*

internet tem que pedir uma benção da franqueadora. Então é mais nesse sentido, mais apoio de marketing mesmo”.

Sobre esta questão respondeu o entrevistado 5 (setor de beleza e saúde): *“A gente manda sugestão, essa semana ainda mandei uma sugestão porque a gente tem modelos de como deve funcionar, porque as vezes na prática, a realidade de cada unidade é um pouquinho diferente. [...] Faço solicitação também, bastante, quase toda semana, para cartazes e material promocional, que eles que mandam para a gente toda arte já vem tudo pronto, a gente só imprime aqui. Algumas questões às vezes de algum contrato que eu tenho que assinar aqui, peço orientação para eles, não para advogados deles nem nada, mas porque eles tem vários casos todos os dias e estão mais acostumados a esse tipo de coisa que a gente pode perguntar para eles, pedir para eles. Então é mais esse tipo de coisa. Mas eles dão suporte em tudo, às vezes a gente precisa contratar um professor, alguma coisa assim, eles definem mais ou menos o perfil, dão orientação para contratação”*

Ainda abordando a área de marketing, o entrevistado 9 destacou pesquisa de mercado como uma solicitação. O apoio operacional é solicitado pelos entrevistados 8, 9, 10 e 11, sendo o primeiro também solicitante de apoio técnico. Os gestores ainda especificam como solicitações os requerimentos de: treinamentos (entrevistados 2 e 3); auxílio em problemas financeiros e de informática (entrevistado 6); e orientação para assinatura de contratos (entrevistado 5). O gestor 5 faz sugestões quanto a modelos e relatórios usados pela franquia.

Além do já referido, os franqueados fazem solicitações características do seu segmento, como no caso do material didático da escola de idiomas (entrevistado 1) e problemas com fornecedores, como pedidos danificados e chegada de mercadorias, do segmento de alimentação (entrevistados 10 e 11).

As empresas têm uma série de decisões estratégicas que precisam ser tomadas e com franquias não é diferente. Três franquias das onze franquias entrevistadas (entrevistados 5, 7 e 9) contam com a existência de um conselho responsável por representar os franqueados nas tomadas de decisão.

Os entrevistados consideraram que possuem um bom relacionamento com o franqueado, sendo a consideração do entrevistado 1 como excelente. O gestor 3 afirmou que o relacionamento com seu franqueador não foi influenciado por nenhum tipo de problema.

Os entrevistados foram interrogados sobre a existência e a importância de um código de ética formal. Dos onze entrevistados, apenas quatro pesquisados afirmaram que suas franquias possuem um código de ética formal (entrevistados 2, 3, 4 e 6). Os outros demonstraram não saber da existência de tal documento. A justificativa que os gestores exprimiram para descrever o código de ética foi de *“documentos cada vez mais transparentes para poder acertar a franquia”* (entrevistado 3); *“forma de conduzir algumas ações”* (entrevistado 3); e *“cumprir para que reforce a marca”* (entrevistado 4).

Os onze entrevistados qualificam seu franqueador como fonte de motivação. Para os entrevistados 1, 2 e 8 a liderança está ligada ao presidente da franquia. Já o entrevistado 5 diz que sua motivação vem das consultoras de sua unidade, ou seja das pessoas da franqueadora com quem o franqueado realmente tem contato. Quando se trata das explicações dos franqueados para que considerem a liderança de seu franqueador, o entrevistado 1 argumenta que o franqueador é altamente capacitado e o entrevistado 8 coloca que o franqueador entende de sua área de atuação. Os entrevistados 3, 4 e 7 dizem que o

franqueador mostra-se interessado, disposto e acessível para lidar com o franqueado. Os gestores 3 e 10 manifestam que sentem a liderança por meio do treinamento e visitas feitas. O pesquisado 6 ressalta que a motivação vem por parte do franqueador estar constantemente buscando melhorias. O entrevistado 2 caracteriza como líder alguém que motiva e tenta trabalhar junto com outras pessoas.

Os franqueados foram questionados sobre a transparência, a clareza, a ética e a sinceridade como itens presentes nas relações de negócios. Nas franquias aqui estudadas com seus franqueadores é percebida a transparência em suas relações com os franqueadores. O entrevistado 2 reforça que não consegue fazer negócios com sua franquia se falta transparência, clareza, ética e sinceridade. O entrevistado 6 afirma que *“transparência é a alma do negócio”*. Os gestores 3, 10 e 11 mostram,-se tranquilos uma vez que as decisões que são tomadas são repassadas a todos os franqueados.

No âmbito das promoções, verificou-se que nas franquias dos entrevistados 1 e 5, o fundo de propaganda é dividido em dois. Uma parte vai para o fundo nacional, no qual o franqueador toma as decisões e a outra parte vai, no caso do entrevistado 1, para uma cota regional sendo está decidida pelo grupo dos fraqueados desta região; no caso do entrevistado 5, para uma cota de responsabilidade de cada unidade, sendo opção das unidades de regiões próximas se juntarem ou não. O entrevistado 2 tem poder para decidir quanto ao fundo de propaganda, respeitando o mínimo necessário a ser investido no fundo nacional. Na entrevista 6, o franqueado tem liberdade de decisão no fundo regional, que não está inclusa na porcentagem da taxa de fundo de propaganda. O fundo de propaganda dos entrevistados 3, 8 e 11 é administrado pelo franqueador. Para o entrevistado 9, as decisões são tomadas em grande parte pelo conselho de franqueados, principalmente no âmbito regional, uma vez que o poder de barganha muda conforme região. O entrevistado 7 explica que quando é material aplicado a toda rede, como panfletos e outros materiais com caráter mais institucional, o franqueador envia pronto ao franqueado. Quando o franqueado que fazer alguma promoção, ele encaminha um pedido para auxílio gráfico do material a ser produzido. O franqueador elabora a arte conforme solicitado e o franqueado contrata uma gráfica de sua escolha. O entrevistado 10 esclarece que o franqueado pode fazer outras ações que sejam aprovadas pelo franqueador, que geralmente dá o apoio na elaboração do material necessário.

Desta forma, verificou-se um panorama geral das percepções do relacionamento entre franqueados e franqueadores. A seguir, é apresentada a discussão dos resultados com a teoria pertinente à temática.

DISCUSSÃO

Comunicação

Na concepção de Friedman (2005) com as novas tecnologias trazidas pela internet e outros meios de comunicação, os franqueadores tem formas mais eficientes e mais baratas de repassar seu know-how conforme dados coletados. Pela pesquisa, esta premissa também serve para o franqueado, uma vez que este utiliza e-mail como a principal meio de comunicação com seu franqueador, seguido pelo telefone. A manifestação do entrevistado 4 confirma esta assertiva: *“É mais via e-mail, telefone. A cada ano a gente também recebe uma pessoa responsável pela parte de qualidade, essa pessoa também dá dicas e orientações sobre todo o suporte técnico, tanto na parte administrativa quanto na parte operacional”*.

Outra forma de comunicação, conforme aponta o entrevistado 6, é a proximidade regional com o franqueador pode facilitar na relação.

Participação do Franqueado

Na abordagem apresentada por Friedman (2005) sobre a evolução do franchising, a participação dos franqueados nas decisões estratégicas da rede de franquia se torna cada vez mais frequente.

Durante a pesquisa, observou-se que algumas franquias adotam procedimentos que permitem maior participação de seus franqueados. Este é o caso das entrevistadas 5, 7 e 9, que tem em suas redes a formação de um conselho, no qual os próprios franqueados são responsáveis por sua escolha e composição. Esta representação também é feita preferencialmente por região, uma vez que cada uma apresenta seus próprios aspectos e peculiaridades.

As decisões estratégicas relacionadas a franquia, portanto, corroboram a afirmação do autor antes referenciado, conforme resposta do entrevistado 7: *"Nós temos o conselho dos franqueados. É sempre eleito. [...] Então se a gente quer participar desse grupo do conselho existem franqueados por regiões. [...] A chapa é proposta por vários franqueados do Brasil inteiro. Eu particularmente não participei por interesse da gente. Todos podem participar, trocar ideias, sugestões. Ou mesmo se quiser mandar por email uma ideia, um sugestão, eles lêem, te dão retorno. [...] O grupo dos franqueados que está olhando, ideias, para mudar, para preservar, é quem está no dia-a-dia que sente a necessidade. Não quer dizer que a tua ideia vai ser aceita, mas tu podes sugerir, tu tens acesso direto com o email do franqueado, do master franqueado, você passa email, ele lê, te responde. É bem próximo, o contato é bem próximo"*

Ainda segundo o entrevistado 7, em sua franquia ocorre um reunião anual com todos os franqueados onde é passado o balanço do ano e também há reuniões de três em três meses de um grupo de franqueadas com o objetivo de discutir soluções e trocar idéias. Em sua visão, estes encontros são considerados ótimos. Na franquia do entrevistado 3 também são realizadas reuniões com as franquias da região e encontro com todas os franqueados do Brasil. Conforme o gestor, muitas mudanças são resultados destas reuniões.

Vicent (2009) afirma que "um bom franqueador sabe que as melhores idéias vêm de seus melhores franqueados porque eles são ativos na operação do dia-a-dia dos seus negócios franqueados." Esta pesquisa apresenta o caso declarado pelo entrevistado 1, no qual o franqueador usou de um ranking como forma de reconhecimento e de incentivo para aquelas franqueadas que além de fazer suas obrigações em dia, contribuem com idéias para o crescimento da rede.

Vantagens do Franqueado

Quando se refere às vantagens do franqueado na aquisição de uma franquia em detrimento da abertura de um negócio próprio, Simão Filho (2000) coloca como facilidades os produtos e os sistemas formatados e as orientações e a assistência providas do franqueador e que permite a abertura de um negócio no qual o proprietário não tem experiência.

Esta afirmação é corroborada pela manifestação do entrevistado 7, que relata em sua

entrevista esta vantagem: *“Eu acho que para quem não tem muita experiência em negócios, em montar seu próprio negócio, a franquia pode ser um bom começo. [...] Tem muito clichê de montar o próprio negócio, às vezes só com o conhecimento que a gente tem teórico, sem uma prática inicial fica às vezes complicado, tem muita coisa do dia a dia. E o negócio da franquia é que tem o conhecimento do negócio, a parte operacional. [...] Mas por mais que você tenha que seguir o padrão, você não tem a liberdade de seguir certas coisas, mas isso faz parte do teu próprio contrato.”*

Taxas e Royalties

O fundo de propaganda, pelo conceito de Plá (2001) é um valor percentual sobre o faturamento mensal utilizado para realizar as promoções da franquia. Neste conceito, o setor de escolas de idiomas, constante da amostra pesquisada apresenta outra forma de cobrança diferente, sendo esta feita sobre o material didático.

Na cartilha do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2006) é expresso que o fundo de propaganda é administrado pelo franqueador, podendo ou não ter a participar do franqueado. Com a realização desta pesquisa observou-se que cada rede tem seus próprios procedimentos e que divergem entre si. O que foi observado como mais comum é a divisão do fundo em regional e nacional, sendo o primeiro administrado pelo grupo de franqueados e o segundo pelo próprio franqueador. No caso de promoções partindo do próprio franqueado, este conta com a assessoria do franqueador para tal tarefa.

O entrevistado 8 fala da aplicação de recursos destinados à propaganda assim: *“As decisões são feitas por eles lá que estão cuidando da franquia. A gente, quando tem alguma idéia ou sugestão até pode encaminhar para aí eles analisarem se é viável. Mas quem administra o fundo mesmo são eles mesmo. Até porque tem uma estrutura mais preparada para isto”.*

Manifesta-se sobre esta questão o entrevistado 7 : *“ Quando é uma coisa aplicada em toda a rede, ai eles mandam. A gente paga pelo material, mas é através deles. Quando a gente quer fazer uma promoção exclusiva, daí eles mandam a arte e a gente fica com a impressão. A gráfica a gente contrata aqui. Por exemplo, tem um panfleto com os tipos de lavação, é padrão, então eles tem pronto, a gente pode pedir, a gente compra e eles enviam para gente. [...] Tem alguns pedidos de marketing, que tu mandando agora e-mail para eles, em 24 horas eles conseguem, dependendo da época do ano, algo para você aprovar ou não. É bem rápido”.*

Além da taxa de propaganda, também há o pagamento dos royalties, cujo valor é destinado para o desenvolvimento dos produtos e serviços e para os serviços prestados ao franqueado. O franqueado 6 exprime sua visão sobre as taxas pagas em sua rede. Este avalia que estas duas taxas pagas, os royalties e o fundo de propaganda, como altos para o mercado de franquia. Argumenta que a porcentagem cobrada compromete a rentabilidade do negócio apesar da franquia dar o suporte necessário.

Relacionamento de Franquia

Com base na literatura adotada como fundamentação teórica, Padro (2005) aponta a formalização de contrato, o código de ética, a liderança do franqueador, a transparência e a orientação constante como práticas para um bom relacionamento entre franqueado e franqueador. Kotler e Keller (2006) ainda reforçam que as relações de negócios dependem da

competência, da confiabilidade e da empatia que a empresa possui perante a outra. A seguir, a discussão destas práticas frente aos dados coletados.

Código de ética

Segundo a pesquisa, nem todas as franquias adotam um código de ética formal, sendo adotado apenas pelas entrevistadas 2, 3, 4 e 6. Os gestores entrevistados 1, 5, 7, 8, 9, 10 e 11 não souberam responder a esta pergunta. Contudo das franquias entrevistadas que possuem este código, todas consideram este documento importante.

O entrevistado 4 respondeu ao questionamento na existência de código de ética na franquia, da seguinte forma: *“Possui. Olha, para mim é de máxima importância. [...] É mais no sentido de unir, de se cumprir aquilo para que a marca cresça tanto no território nacional quanto mundial. Então para mim é de suma importância que as pessoas saibam desse código, e que as pessoas atuem conforme esse código. [...] Esse é o lado bom que eu acho [...] eles desenvolveram uma política, um código de ética, no qual a gente tem que assinar, cumprir para que reforce a marca. Então quanto a isso eles impõem mesmo e para mim é ótimo”*.

Liderança

Quando questionados sobre a liderança do franqueador, os franqueados o julgaram como um líder. Os motivos levantados pelas respostas são: busca por inovação e melhorias; acompanhamento, suporte e treinamento ao franqueado; disposição em auxiliá-lo. Este papel de liderança pode ser assumido pelo presidente da empresa ou pelas pessoas que contem contato mais direto com o franqueado. Considerando as respostas de liderança, também se observa a orientação para o franqueado como uma forma de liderança.

A importância do franqueador como líder é exposta pelo entrevistado 1: *“Quando o franqueador pensa com a cabeça grande, o franqueado acaba ‘opa, vamos pensar com a cabeça grande também’.* Então acho que é sempre aquele exemplo. A gente segue o exemplo deles de caráter, que você comentou, transparência que eles passam para gente e a gente acaba passando também para as nossas empresas.”

Transparência

No aspecto transparência, assim como a liderança, as respostas apresentadas são positivas. O entrevistado 2 expressa que *“não há como fazer negócio com eles sem ter esses quatro itens (transparência, clareza, ética e sinceridade)”*.

Este aspecto que integra o conjunto de práticas para manter o bom relacionamento do franqueador com seu franqueado é corroborado na fala do entrevistado 10: *“Tudo é repassado, tudo que vai acontecer. Mudança de preço, tudo o que vai mudar eles passam. Todos os dias eles mandam um e-mail dizendo o que vai ter, o que não vai ter, o que vai faltar, o que não vai faltar, o que mudou, o que não mudou, aumentou ou diminuiu. Tudo, eles mandam tudo todos os dias”*.

Obrigações contratuais

Segundo os pesquisados, o franqueador cumpre com suas obrigações contratuais e tem com eles um bom relacionamento.

Das práticas listadas por Padro (2005), observou-se por meio da pesquisa uma ligação entre a liderança e a orientação constante, uma vez que os entrevistados 3 e 10 justificaram a liderança como resultado do treinamento e acompanhamento do franqueador. As obrigações contratuais formalizadas, no entender dos entrevistados, estão sendo cumpridas. A transparência também é percebida nas franquias pesquisadas.

O código de ética formal é o único item que não é realizado pela unanimidade das unidades de franquia estudadas. Pelas respostas, não é possível concluir que este é um fato determinante para o sucesso do relacionamento, uma vez que franquias como a dos entrevistados 1 e 5, apesar de não possuírem o código, indicam que tem um bom relacionamento com o franqueador. Todavia, os franqueados que tem o código de ética mostram-se satisfeitos com a existência de tal documento.

CONCLUSÃO

Considerado o segmento de serviços, a pesquisa se restringiu aos segmentos de: alimentação; escolas de idiomas; serviço e conservação; e beleza, saúde e esporte. Teve a limitação geográfica do município de Florianópolis. Junto aos gestores das unidades de franquias foi estudado o cumprimento de questões contratuais, a participação dos franqueados em algumas ações e como os aspectos relacionados ao relacionamento franqueado-franqueador.

Quando analisado os itens referentes a acordos contratuais, notou-se que o retorno de investimento em seis dos onze entrevistados aconteceu no prazo indicado pelo franqueador ou antes. Já a exclusividade territorial não é adotada por todas as franquias, tendo este fato sido levantado como um aspecto negativo por um dos entrevistados. Não foi possível nesta pesquisa verificar se os suportes e treinamentos supostamente estabelecidos por contrato e inclusos na taxa de franquia foram disponibilizados. Isto se deve ao fato dos entrevistados não se lembrarem ou não terem utilizado o serviço de apoio mesmo tendo sido disponibilizado. Além disso, quatro unidades não foram abertas pelos próprios entrevistados.

Na análise referente à liberdade na ação promocional das franquias, foi visto que duas possuem um fundo de propaganda regional separado do fundo nacional. O grupo de franqueado da região tem maior autonomia sobre o primeiro fundo. Na ausência deste fundo regional, os franqueados, embora tendo que arcar com os custos de veiculação, tem liberdade para decidir e solicitar apoio para realizar uma promoção, dependendo está de uma autorização ou não.

A pesquisa apontou algumas atitudes positivas adotadas por franqueadores pesquisados, como a realização de reuniões, citada pelos franqueados 3, 7 e 9; a formação de conselho de franqueados, conforme entrevistados 5, 7 e 9; e a disposição do franqueador em atender o franqueado, afirmado por dez dos onze respondentes. Além disso, a liderança e transparência contribuem para uma avaliação positiva do franqueado sobre seu relacionamento com o franqueador, sendo este fator enfatizado pelos entrevistados 1 e 2.

Apesar de a pesquisa apontar que os franqueados têm um bom relacionamento com seu franqueador, alguns pontos negativos foram levantados, sendo estes a concessão de unidades

em uma mesma região (entrevistado 9), o valor das taxas (entrevistado 6) e ainda uma maior participação do franqueado em alguns assuntos relacionados ao negócio (entrevistados 6).

Procurou-se nesta pesquisa verificar a consonância entre os tópicos discutidos pelos autores e pela prática descrita pelos respondentes da pesquisa. Contudo, há uma limitação quanto à discussão com a bibliografia, uma vez que a literatura disponível no Brasil sobre o assunto ainda pode ser considerada restrita e publicada há algum tempo. Além disto, as obras consultadas trazem conceitos e explicações do que é franchising, desconsiderando em parte aspectos mais práticos e diários do que ocorrem neste tipo de negócio. Contou-se então, para a produção deste artigo, com uma participação maior de artigos publicados em diversas fontes, do que propriamente com literatura recente sobre o tema.

Verificou-se enfim, que o relacionamento entre franqueados e franqueadores pode ser considerado bom, com alguns pontos interessantes e que são analisados como importantes e outros que ainda necessitam de melhoria como mencionado anteriormente.

REFERÊNCIAS

Agência Sebrae de Notícias. Setor de serviço é o preferido entre os empreendedores. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=7063969&canal=207>>. Acesso em: 11 de outubro de 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/index.asp?LarguraTela=1138>>. Acesso em: 28 de agosto de 2010

BARIONI, Rodrigo. Relação franqueado/franqueado: objetivos e preocupações. Portal dos Administradores. 11 de abril de 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/relacao-franqueador-franqueado-objetivos-e-preocupacoes/10225/>> Acesso em: 28 de setembro de 2010

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising**: avalie este investimento - aspectos financeiros abordagem comparativa internacional : a pratica no Brasil .São Paulo: Atlas, 1992.

BOMENY, R. O novo vetor de crescimento para o mercado. **Guia Oficial de Franquias**. São Paulo: Lamonica, 2010. P 12.

CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002. 479 p.

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

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.

FRIEDHEIM, Andre. Os Termos de Franchising mais utilizados por quem é desse ramo. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2005. Disponível em <**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. Acesso em: 27 de agosto de 2010

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIA DE OPORTUNIDADE EM FRANCHISING - **1998**. São Paulo: Instituto Franchising, 1998.

GUIA OFICIAL DE FRANCHISING. São Paulo: Lamonica, v. 12, 2010.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing** e

posicionamento competitivo. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HSM ONLINE. As vantagens do sistema de franquias. 12/11/2008. Disponível em <<http://www.hsm.com.br/editorias/vantagens-do-sistema-de-franquias>>. Acesso em: 24 de setembro de 2010

HSM ONLINE. Franquias: Responsabilidades mútuas que geram resultados. 07/11/2006. Disponível em <<http://br.hsmglobal.com/artigos/franquias-responsabilidades-mutuas-que-geram-resultados>>. Acesso em: 24 de setembro de 2010

IFA EDUCATIONAL FOUNDATION. A Introduction to Franchising. Disponível em <http://franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf>. Acesso em: 17 de agosto de 2010

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Disponível em <<http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=10008>>. Acesso em: 17 de agosto de 2010

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Em 2010, PIB varia 7,5% e fica em R\$ 3,675 trilhões. 03/03/2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1830&id_pagina=1> Acesso em: 18-06-2011

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006 750 p.

LAS CASAS, Alexandri Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006. 528 p.

LOVELOCK, Cristopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003. 416 p.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 720 p.

MCDANIEL, Carl D.; Gates, Roger. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2008

MELO, Pedro Lucas de Resende e ANDREASSI, Tales. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 - 2007. **Rev. adm. contemp.**, [online], vol.14, n.2, pp. 268-288, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a06.pdf>. Acesso em: 17 de agosto de 2011.

MICHAELIS 2000: moderno dicionário da língua portuguesa. – Rio de Janeiro: Reader's Digest; São Paulo: Melhoramentos, 2000. 2 v.

MICCIELI, Claudio Luiz. Como funcionam os royalties e o fundo de propaganda de rede. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2004. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=3&origem=>>. Acesso em: 27 de agosto de 2010

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Cartilha - O que é franquia? Dezembro de 2011. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf> Acesso em: 11 de agosto de 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. O SETOR DE SERVIÇO BRASILEIRO. 2006. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=2412> <http://www>

w.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2010/8/25/informacao-e-comunicacao-movimentaram-r-203-bilhoes-em-2008-diz-ibge> Acesso em: 20-10-2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Setor de serviços registra maior geração de empregos da história. 15/03/2011. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/sgcnoticia.asp?IdConteudoNoticia=2785&PalavraChave=caged,%20setor%20de%20servicos>>. Acesso em: 18 de junho de 2011

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 2010

PADRO, Melitha Novoa. Franqueador e franqueados: dicas práticas para se manter o bom relacionamento da rede. 2005. Disponível em <http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/noticias/dicas-e-noticias-franquias/franqueador-e-franqueados-dicas-praticas-para-se-manter-o-bom-relacionamento-da-rede>. Acesso em: 28 de setembro de 2010

PIRES, Márcia. Responsabilidade e obrigações entre franqueado e franqueador. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=2&origem=artigos>>. Acesso em: 27 de agosto de 2010

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001. 158p.

PORTAL BRASIL. Informação e comunicação movimentaram R\$ 203 bilhões em 2008, diz IBGE. 25/08/2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2010/8/25/informacao-e-comunicacao-movimentaram-r-203-bilhoes-em-2008-diz-ibge>> Acesso em: 20 de outubro de 2010.

CAMARGO, Ricardo. Desempenho do Franchising Brasileiro em 2010. Disponível em <<http://issuu.com/exame/docs/desempenho-do-franchising-no-brasil-2010-2009>>. Acesso em: 18 de junho de 2010

RIZZO FRANCHISING. Franchising gerou 1,5 milhão de empregos e setor de alimentação foi o que mais cresceu em 2009. Disponível em <<http://blogdarizzo.wordpress.com/2010/02/05/franchise-gerou-15-milhao-de-empregos-e-setor-de-alimentacao-foi-o-que-mais-cresceu-em-2009/http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=12&codAf=108&codC=1&origem=sobreaabf>>. Acesso em: 19 de agosto de 2010

SCHNEIDER, Alexandre Alves et al. **Franchising**: da Prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991. 110p.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais, comentários à Lei de Franchising, com jurisprudências. 4 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2000. 193p.

VICENT, William Slater 2009. The basics of franchising: The relationship. Maio, 2009. Disponível em <<http://franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=44618>>. Acesso em: 19 de novembro de 2011.