

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI

PABLO PERUZZOLO PATRICIO

**ANÁLISE DAS RESTRIÇÕES RECORRENTES DO RELACIONAMENTO
FRANQUEADO-FRANQUEADOR: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica
do franqueado**

BIGUAÇU

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PABLO PERUZZOLO PATRICIO

ANÁLISE DAS RESTRIÇÕES RECORRENTES DO RELACIONAMENTO
FRANQUEADO-FRANQUEADOR: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do
franqueado

Projeto de Dissertação apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu.

Orientador: Rodrigo Bandeira-de-Mello, Dr.

BIGUAÇU

2007

PABLO PERUZZOLO PATRICIO

ANÁLISE DAS RESTRIÇÕES RECORRENTES DO RELACIONAMENTO
FRANQUEADO-FRANQUEADOR: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do
franqueado

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovado pelo Curso Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu.

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas

Biguaçu, 27 de julho de 2007.

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello
PMA/UNIVALI – Centro de Educação de Biguaçu
Orientador

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento
PMA/UNIVALI – Centro de Educação de Biguaçu

Prof. Dra. Simone Ghisi Fewerschütte
UDESC

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me iluminou e ensinou que o caminho é árduo, mas compensador.

Aos meus pais, que sempre acreditaram nos meus projetos e me incentivaram a manter-me em minha trajetória.

Ao meu filho Pablo Junior, que chegou em meados de elaboração da dissertação, cujos sorrisos me fizeram ainda mais forte.

A minha esposa Regiane pelo incentivo, compreensão e paciência.

Aos professores que participaram da banca de qualificação em especial ao professor Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello pela orientação e concretização deste trabalho.

A todos os meus amigos e familiares que de alguma forma contribuíram para a conclusão de mais essa etapa.

RESUMO

O relacionamento entre franqueado-franqueador sob a ótica do franqueado, não é devidamente explicado pelas perspectivas teóricas gerais existentes na literatura, devido à falta de precisão e à desconsideração de fatores fundamentais e relevantes para os envolvidos, além de privilegiar a ótica do franqueador. Na pesquisa proposta busca-se explicar como os franqueados de uma rede de *fast-food* lidam com as restrições recorrentes no seu relacionamento com o franqueador. Foi construída uma teoria substantiva privilegiando a ótica de cinco franqueados de redes de *fast-food*, abrangendo um total de dezoito pontos franqueados. Espera-se que os resultados encontrados contribuam para aumentar o conhecimento sobre as ações que os franqueados adotam perante as restrições emergentes do seu relacionamento com o franqueador, assim como, contribuir para gerar reflexões acerca das relações interorganizacionais existentes entre empresas que trabalham em redes assimétricas. Os resultados demonstram que existe divergência entre os objetivos dos franqueados e do franqueador e que os franqueados agem para defender os seus propósitos.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais. *Franchising*. Franquia. Franqueado. Franqueador.

ABSTRACT

The relationship franchisor-franchisee, from the franchisee point of view, cannot be totally explained based on the general theoretical perspectives existing in current literature, due to lack of accuracy and lack of consideration regarding the fundamental and relevant factors for those involved, besides favoring the franchisor's point of view. This study seeks to explain how the franchisees of a fast-food chain deal with the restrictions arising from their relationship with the franchisor. A substantive theory was constructed favoring the franchisees' point of view. Five franchisees of fast food chains were interviewed, comprising a total of eighteen franchised stores. It is expected that the results found will increase knowledge regarding actions adopted by franchisees facing the emerging restrictions of their relationship with the franchisor, as well as contribute to reflections on interorganizational relationships existing among asymmetrical chain-companies. The results demonstrate that there is divergence between the franchisor and franchisees's objectives and that franchisors defend their own purposes.

Keywords: Interorganizational relationships. Franchising. Franchise. Franchisee. Franchisor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Faturamento das redes de franquias no Brasil entre 2001 e 2005.....	13
Gráfico 2 – Quantidade de redes de franquias existentes no Brasil entre 2001 e 2005....	14
Gráfico 3 – Total de Unidades Franqueadas abertas no Brasil entre 2001 e 2005.....	14
Figura 1 – Visão sistêmica da Franquia.....	17
Figura 2 – Relação entre franqueador e franqueado em um contrato de franquia.....	26
Figura 3 – Formas de relacionamento Interorganizacional.....	31
Figura 4 – A evolução dos conceitos de rede numa perspectiva organizacional	40
Figura 5 – Delimitação da área substantiva.....	47
Figura 6 – Processo de Codificação do Método da <i>Grounded Theory</i>	50
Figura 7 – Esquema teórico da teoria substantiva.....	66
Figura 8 – Esquema teórico da categoria restrição.....	70
Figura 9 – Esquema teórico da categoria características dos franqueados.....	74
Figura 10 – Esquema teórico da categoria ações dos franqueados.....	78
Figura 11 – Esboço sobre as situações de conflitos interorganizacionais e os métodos de resolução entre a ECT e suas agências franqueadas.....	87
Figura 12 – Estrutura de tratamento das restrições entre franqueado-franqueador na rede Alfa.....	88
Figura 13 – Rede organizacional.....	89
Figura 14 – Inversão de papéis com a estratégia de persuasão.....	89
Quadro 1 – Tipos de Franquia.....	21
Quadro 2 – Classificação das Formas do Sistema de Franquia.....	22
Quadro 3 – Nível de Integração do Franqueador com a sua Rede.....	23
Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens do Relacionamento Franqueado-franqueador.....	24
Quadro 5 – Evidências Empíricas sobre o Relacionamento Franqueado-franqueador.....	25
Quadro 6 – Síntese das características contratuais – e das respectivas conseqüências – do portfólio de formatos contratuais identificado no franquia francês e brasileiro.....	27
Quadro 7 – Restrições Recorrentes do Relacionamento Franqueado-franqueador.....	29
Quadro 8 – Fatores Situacionais para Ocorrência de Interação entre Organizações.....	32
Quadro 9 – Bases Específicas para ocorrência de Interação interorganizacional.....	33
Quadro 10 – Classificação dos Artigos Teórico-Empíricos por Perspectiva.....	34
Quadro 11 – Característica e Tipologia das redes	41
Quadro 12 – Análise das Perspectivas de Relacionamentos Interorganizacionais em Redes.....	

	43
Quadro 13 – Características dos entrevistados.....	48
Quadro 14 – Símbolos representantes dos relacionamentos entre os códigos do Atlas/ti.	52
Quadro 15 – Tipos de restrições.....	69
Quadro 16 – Tipos de características dos franqueados.....	73
Quadro 17 – Tipos de estratégias.....	76
Quadro 18 – Comparativo entre as restrições encontradas na literatura e as restrições encontradas neste trabalho.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1. Objetivos da pesquisa.....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 Justificativa.....	13
2. O RELACIONAMENTO FRANQUEADO-FRANQUEADOR	16
2.1 Franquia.....	16
2.1.1 Aspectos financeiros e jurídicos do sistema de franquia.....	19
2.1.2 Gênero, tipos e formas de franquia.....	21
2.2 Levantamento de evidências empíricas referente ao relacionamento franqueado- franqueador: a necessidade de construção de uma teoria substantiva sobre o relacionamento franqueado-franqueador.....	24
3 PERSPECTIVAS TEORICAS DO RELACIONAMENTO FRANQUEADO - FRANQUEADOR	31
3.1 Relações interorganizacionais.....	31
3.2 Dependência de recursos.....	34
3.3 Custos de transação.....	36
3.4 Teoria da agência.....	38
3.5 Redes organizacionais.....	38
3.5.1 Classificação das redes.....	41
4 METODOLOGIA	44
4.1 Método da <i>grounded theory</i>	44
4.2 <i>Designe</i> da pesquisa	46
4.3 Delimitação da pesquisa.....	47
4.4 Fonte e coleta de dados.....	48
4.5 Análise dos dados.....	50
4.6 Qualidade da teoria substantiva.....	52
5 O FRANQUEADO E SEU RELACIONAMENTO COM O FRANQUEADOR	53

5.1 O contexto da Rede Alfa.....	53
5.2 O relacionamento do franqueado-franqueador na prática.....	55
5.2.1 Origem do relacionamento.....	55
5.2.2 Vantagens oferecidas pelo franqueador.....	56
5.3 Divergência dos objetivos.....	63
6 AGINDO PELA DEFESA DOS SEUS PROPÓSITOS: UMA TEORIA SOB A ÓTICA DOS FRANQUEADOS.....	66
6.1 Categoria: restrição.....	67
6.2 Categoria: características dos franqueados.....	70
6.3 Categoria: ações dos franqueados.....	74
6.4 Proposições.....	78
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
7.1 Reencontro com a literatura.....	81
7.1.1 A origem do relacionamento franqueado-franqueador.....	82
7.1.2 As restrições do relacionamento franqueado-franqueador.....	83
7.1.3 As ações dos franqueados.....	85
7.1.4 O relacionamento franqueado-franqueador e as relações interorganizacionais.....	90
7.2 Conclusão.....	92
7.3 Proposta de Trabalhos Futuros.....	
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES.....	102

1 INTRODUÇÃO

Na busca por entender as relações interorganizacionais em redes, o que se vê hoje é uma crescente preocupação com o tema, visto que foi incorporado como área de estudos em congressos nacionais e internacionais de expressão vinculados à estratégia (HOFFMANN; MORALES; FERNANDEZ-MARTINEZ, 2004). Os relacionamentos interorganizacionais surgem quando as empresas procuram se defender das incertezas do ambiente aos quais estão inseridas, ou se unem para a obtenção de vantagens competitivas (TODEVA; KNOKE, 2005).

O padrão total de inter-relacionamentos entre um grupo de organizações que se coordenam entre si em um sistema social para atingir metas comuns e de interesse próprio, ou resolver problemas específicos para determinado público-alvo, é definido como rede (HALL, 2004). As redes interorganizacionais para Hall (2004), podem ser definidas como um conjunto de duas ou mais organizações unidas por um tipo específico de relação e são formadas identificando interação entre todas as organizações em uma população. As interações existentes nos relacionamentos interorganizacionais, podem ser formalizadas, padronizadas, ou até mesmo assumir a forma de cooperação ou de conflito (HALL, 2004).

Ring e Van de Ven (1992) relatam que as relações interorganizacionais provenientes do estabelecimento de uma rede, inputam às partes envolvidas acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes do início das atividades. O sistema de franquias, objeto deste estudo, enquadra-se neste conceito. O sistema de franquia funciona tendo como base um contrato que estabelece deveres e direitos tanto do franqueado quanto do franqueador (ALBUQUERQUE; ANDRADE, 1996; SILVA, 2004; TIKOO, 2005). Mesmo com a existência de um contrato, o relacionamento existente entre franqueado-franqueador pode gerar comportamentos de poder, dependência e conflitos, porque o franqueado pode não concordar com as restrições do franqueador (TIKOO, 2005).

Visando colaborar com a explicação de como os franqueados de redes de *fast-food* lidam com as restrições do franqueador no dia-a-dia da gestão de suas lojas, pretende-se ao término deste trabalho propor uma teoria substantiva. A teoria substantiva se aplica a um determinado grupo ou situação e não visa generalizar além de sua área substantiva. Para isso, a estrutura do trabalho apresenta conceitos sobre o sistema de franquia, relações interorganizacionais, perspectivas teóricas para estudar as relações interorganizacionais em rede e um levantamento empírico sobre as publicações que abordam o relacionamento entre franqueado-franqueador.

A literatura analisada e os conceitos apresentados nos próximos capítulos, não têm por objetivo fundamentar teoricamente o trabalho, sendo que, com o método utilizado (*Grounded Theory*) a teoria emerge dos dados, ou seja, origina-se das entrevistas obtidas com os franqueados. Os temas abordados servirão para validar a teoria a ser gerada, realizando após a análise dos dados um comparativo com a literatura revisada. Essa comparação tem como objetivo, apresentar os pontos comuns e divergentes entre a teoria gerada e a literatura pesquisada.

1.1 Objetivos da Pesquisa

1.1.1 Objetivo Geral

Propor uma teoria substantiva para explicar como os franqueados de redes de *fast-food* lidam com as restrições do franqueador no dia-a-dia na gestão de suas lojas.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador.

O termo restrições está relacionado diretamente à percepção do franqueado. Neste trabalho, define-se restrição como qualquer situação proveniente do franqueador que impeça, dificulte ou desencoraje o franqueado a tomar uma determinada ação que ele julgue necessária para seu negócio.

b) Analisar a percepção do franqueado sobre seu relacionamento com o franqueador.

Após a identificação das restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador, analisa-se a percepção do franqueado referente ao seu relacionamento com o franqueador.

c) Identificar as estratégias utilizadas pelos franqueados para lidar com as restrições recorrentes do seu relacionamento com o franqueador.

Com base nas restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador, pretende-se apresentar como o franqueado reage. O objetivo é verificar se o franqueado acata ou não as restrições ou até mesmo se as segue parcialmente, adequando-as a sua realidade.

d) Correlacionar as condições nas quais os franqueados utilizam determinadas estratégias para lidar com as restrições.

Será apresentada a correlação entre as estratégias adotadas pelos franqueados e as condições que os levaram a adotar essas estratégias. Com isso pretende-se explicar como os franqueados lidam com as restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador.

1.2 Justificativa

A franquia tornou-se uma alternativa de negócio tanto para o empreendedor que quer expandir sua rede, como para o novo e pequeno empresário que devido às dificuldades encontradas no mercado de trabalho e empresarial (desemprego, baixo incentivo governamental ao pequeno empreendedor, pouco conhecimento na área administrativa e gestão de negócios) encontra na franquia um sistema já formatado, com marca consolidada no mercado e know-how desenvolvido (TAKAHASHI 2003).

De acordo com as pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de *Franchising*, este tipo de negócio vem crescendo consideravelmente nos últimos cinco anos. O faturamento do setor, segundo as pesquisas realizadas, passou de R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco bilhões de reais) em 2001 para R\$ 35.820.000,00 (trinta e cinco bilhões e oitocentos e vinte milhões de reais) em 2005, demonstrando um crescimento no período de 2001 a 2005 de aproximadamente 30%, conforme demonstrado no Gráfico 1.

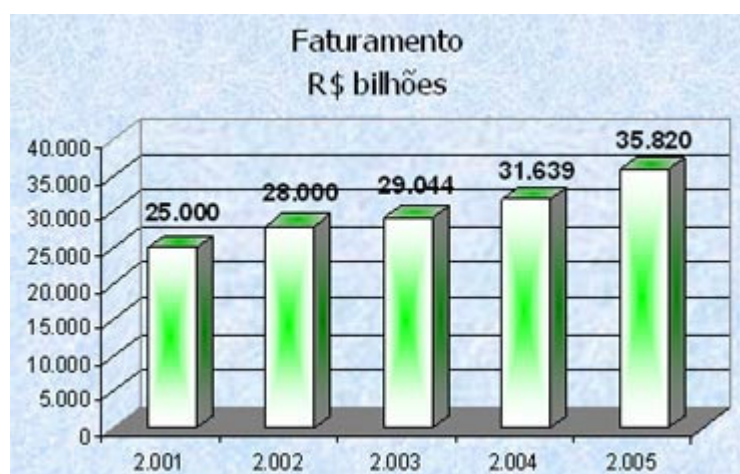


Gráfico 1 – Faturamento das redes de franquias no Brasil entre 2001 e 2005
Fonte: ABF (2006).

A quantidade de redes de franquias instaladas no Brasil, passou de 600 no ano de 2001 para 971 no ano de 2005. No período compreendido entre 2001 e 2006, o setor apresentou um crescimento anual médio de 6,11%. Dados apresentados no Gráfico 2.

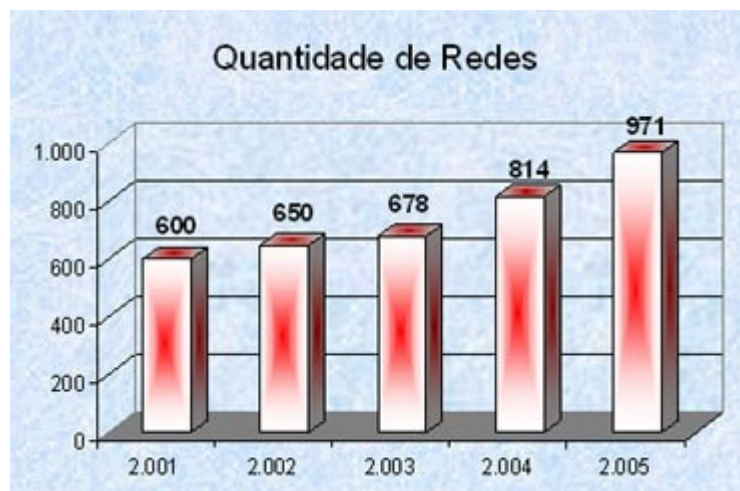


Gráfico 2 – Quantidade de redes de franquias existentes no Brasil entre 2001 e 2005
Fonte: ABF (2006).

Referente à quantidade de estabelecimentos franqueados no Brasil, os números aumentaram aproximadamente 4,12% entre os anos de 2004 e 2005, sendo que hoje o Brasil conta com cerca de 61.458 unidades franqueadas, de acordo com os dados do Gráfico 3.



Gráfico 3 – Total de Unidades Franqueadas abertas no Brasil entre 2001 e 2005
Fonte: ABF(2006).

Outro fator importante registrado pela pesquisa foi o aumento da geração de empregos. O setor respondeu por 22 mil novos postos de trabalho durante o ano de 2005, um crescimento aproximado de 4,1% com referência ao ano de 2004, totalizando 553 mil em todo o Brasil. O setor de alimentação, objeto de estudo deste trabalho, é um dos mais procurados e

teve um aumento de 26% no número de redes e 16% no faturamento entre os anos de 2004 e 2005.

Apesar da pesquisa da ABF (2006) mostrar o crescimento do segmento de franquias no Brasil, existe no país somente um grupo de pesquisa certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que tem como linha de pesquisa o tema franquia. A pesquisa que realizei no banco de dados do CNPQ, visou identificar grupos que trabalhem com temas como: franchising; franquia; franqueador; franqueado. Isso fortalece o que é defendido por autores como Hing (1995); Pereira; Mussi (1999); Kalnins; Lafontaine (2004), que o relacionamento entre franqueado-franqueador não tem recebido a devida importância. Apesar de ser citado como um dos fatores de sucesso das franquias, esse relacionamento oscila entre momentos de harmonia e conflito (JAMES; DEV, 1997; COHEN; SILVA, 2000; CAVALCANTE; ARRUDA, 2002; TIKOO, 2005).

Castrogiovanni, Bennett e Combs (1995) relatam que um dos problemas nas pesquisas realizadas sobre franquias é que, geralmente, a amostra de franqueados é muito heterogênea e os resultados tendem a gerar severas generalizações. Este trabalho não pretende generalizar as informações a serem obtidas, mas sim contribuir para um melhor entendimento do processo de relacionamento interorganizacional em uma rede de franquias, baseando-se na visão do franqueado. Para isso, o trabalho foi subdividido em seis capítulos, sendo que o primeiro, refere-se a introdução do trabalho.

No capítulo dois é apresentada a revisão da literatura que define o que é franquia e suas principais características. Destaca-se o levantamento empírico que apresenta os trabalhos que abordaram o tema desta dissertação.

No capítulo três são apresentados conceitos referentes às relações interorganizacionais, assim como, as perspectivas teóricas identificadas para explicar esses relacionamentos. Destaca-se algumas perspectivas como teoria da agência, teoria dos custos de transação, dependência de recursos e redes interorganizacionais.

A metodologia adotada para conduzir este trabalho é relatada no capítulo quatro, onde são apresentadas as etapas da *Grounded Theory*. No capítulo cinco é exposta a análise dos dados que originaram a teoria proposta, com o auxílio do software Atlas/ti. O reencontro com a literatura, as contribuições do trabalho e as considerações finais são apresentadas no capítulo seis.

2 O RELACIONAMENTO FRANQUEADO-FRANQUEADOR

Este capítulo apresenta uma breve abordagem referente ao relacionamento existente entre franqueador e franqueado, destacando inicialmente as características das franquias, sua classificação e os aspectos financeiros jurídicos. São apresentados também, alguns estudos empíricos sobre o relacionamento franqueado-franqueador.

Tem-se como objetivo, ressaltar a necessidade de construção de uma teoria substantiva que contribua para explicação do relacionamento franqueado-franqueador. No entanto, a intenção não é fundamentar teoricamente o trabalho.

2.1 Franquia

A expressão americana *franchising*, e sua derivação, *franchisage*, tem origem francesa. Em francês arcaico, *franc* significa outorgação de um privilégio, uma autorização. As *Villes franches* eram cidades que usufruíam de privilégios, outrora reservados somente aos senhores ricos. (MENDEZ; LEHNISCH, 1991). Franquia é um contrato pelo qual um comerciante (franqueador) licencia o uso de sua marca a outro (franqueado) e presta-lhe serviços de organização empresarial (COELHO 1997, p. 426). Para Coelho (1997) com este tipo de contrato, uma pessoa com algum capital, pode estabelecer-se comercialmente, sem precisar proceder ao estudo e equacionamento de muitos aspectos do empreendimento, basicamente aos relacionados com a estrutura administrativa, treinamento de funcionários e técnicas de marketing. Isto porque tais aspectos encontram-se já suficientes e devidamente equacionados pelo titular da marca de comércio ou serviço e ele lhe fornece os subsídios indispensáveis à estruturação do negócio.

A franquia é utilizada como sistema empreendedor de negócio desde 1850, quando a Singer Machine Company franqueou uma marca aos comerciantes em conexão com a atividade (BERNARDI, 2003). Em 1898, a General Motors introduziu no mercado o conceito de rede de distribuidores e em 1899, a Coca-cola concebeu a franquia da marca para o engarrafamento do produto. O sistema de franquia alcançou seu auge nos Estados Unidos em 1950, por meio da mais famosa rede de franquia do mundo, a rede McDonald's. No Brasil, os primeiros casos de franquia apareceram na década de 60, com redes como Yázigi em 1960 e Boticário em 1979 (BERNARDI, 2003).

Mauro (1994, p.69) afirma que franquia na prática é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de *Know How* de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, fornece a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação. Para Coelho (1997, p. 426) através deste tipo de contrato, uma pessoa, com algum capital, pode estabelecer-se comercialmente, sem precisar proceder ao estudo e equacionamento de muitos aspectos do empreendimento, basicamente aos relacionados com a estrutura administrativa, treinamento de funcionários e técnicas de marketing. Isto porque tais aspectos encontram-se já suficientes e devidamente equacionados pelo titular da marca de comércio ou serviço e ele lhe fornece os subsídios indispensáveis à estruturação do negócio.

A Figura 1 mostra a visão sistêmica da franquia, que de acordo com Mauro (1994, p. 70) é oferecida por meio da interação entre o franqueador e o franqueado, no atendimento ao consumidor e no combate à concorrência. Busca-se a otimização do conjunto, sob a liderança do franqueador, e não das suas partes individualmente. Mauro (1994) afirma que o franqueado e o franqueador ficam unidos no mesmo objetivo que é atender o consumidor final melhor do que a concorrência.

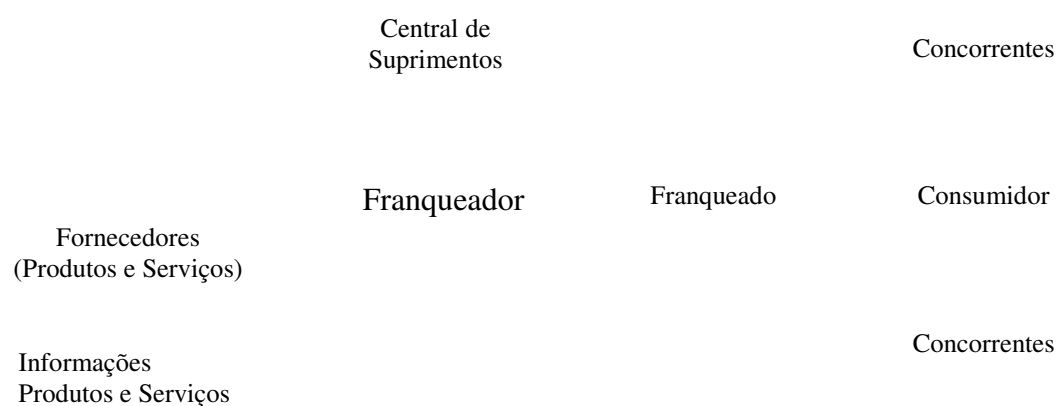


Figura 1 - Visão Sistêmica da Franquia
Fonte: Mauro (1994, p. 71).

A operação de franquia, de acordo com Santos (1999), é citada na literatura sobre negócios como uma alternativa de expansão de baixo risco para organizações que possuem um bom produto e uma boa marca. Ou seja, em vez de investir capital próprio ou captar recursos de terceiros via financiamento, a empresa desenvolve uma rede de distribuição e/ou de produção através da "venda" de sua marca/imagem, estrutura e tecnologia. Por outro lado, a franquia é mencionada também como uma oportunidade segura para pequenos

empreendedores, que possuem recursos limitados, como capital, habilidades gerenciais e tecnologia, e correm menos risco quando se associam a uma organização com marca/imagem, estrutura administrativa e tecnologia já consolidadas. Em síntese, a teoria promete uma operação vantajosa para ambas as partes, podendo ser aplicada em qualquer setor da economia (SANTOS, 1999).

Santos (1999) cita que uma operação de franquia se caracteriza por:

1. Existência de um franqueador, proprietário de uma marca e da tecnologia de produção e de comercialização de um produto;
2. Existência de um franqueado, que utiliza a marca e a tecnologia do franqueador para produzir e/ou comercializar os produtos deste último;
3. Existência de um contrato formal entre as partes 1 e 2, pelo qual o franqueador se compromete a transferir ao franqueado um modelo de engenharia (padronização dos projetos de arquitetura, decoração, programação visual e maquinário — e engenharia de produção, se for o caso); gerenciamento (recrutamento, treinamento, formação administrativa e capacitação do franqueado para operar o negócio); e Marketing (métodos de comercialização, pesquisa de mercado, propaganda, técnicas de vendas e promoções, desenvolvimento e lançamento de novos produtos). E o franqueado se compromete a remunerar o franqueador em troca de tal concessão.

Para que as operações de franquia ocorram é necessário que seja firmado um contrato entre o franqueador e os seus franqueados. O objetivo da franquia é ter uma relação por tempo indeterminado, mas os contratos, por questão de segurança, normalmente impõem prazos para a reavaliação mútua, operacional e financeira (MAURO, 1994, p. 70).

Tikoo (2005) explica que a maioria dos contratos de franquia envolvem o pagamento de uma taxa inicial, o pagamento de *royalties* baseados em uma porcentagem sobre as vendas e o pagamento de taxas para campanhas publicitárias. Os franqueados são também obrigados a adquirirem mercadorias e serviços do franqueador (TANNEMBAUM, 1992).

O Instituto Franchising (2005) enfatiza que “todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado irá instalar e operar são previamente desenvolvidos e testados na prática, pelo franqueador, para depois serem transferidos ao franqueado”, o que é feito através do oferecimento de treinamentos constantes e da elaboração dos manuais operacionais aos franqueados. Para o Instituto Franchising (2005) o objetivo é garantir a manutenção, em toda a rede de estabelecimentos, de um padrão mínimo de qualidade e uniformidade, tanto visual, quanto operacional, e que assim assegure a eficiência e eficácia de todas as franquias.

O item a seguir apresenta alguns aspectos financeiros e jurídicos do sistema de franquia.

2.1.1 Aspectos financeiros e jurídicos do sistema de franquia

O sistema de franquia envolve as taxas de franquia, de royalties, de publicidade e propaganda. As taxas são os valores geralmente cobrados pelos franqueadores profissionais, em contrapartida a tecnologia, uso da marca e/ou serviços que prestam aos franqueados. Para esclarecer as dúvidas sobre as taxas envolvidas no sistema de uma determinada franquia, existe a Circular de Oferta de Franquia – COF, cujo conteúdo deve estar de acordo com o estabelecido pela lei federal nº 8.995/94 (MDIC, 2005). De acordo com a Lei do *franchising*, as informações devem ser claras quanto às taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicado, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram, ou a que fim se destinam. Segundo o Instituto do Franchising (2005) estas taxas podem ser:

- a) Taxa de Franquia (taxa inicial), que é o valor pago pelo franqueado uma única vez ao tornar-se um integrante da rede;
- b) Taxa de *Royalties*, que é uma taxa mensalmente recolhida, e dá direito ao franqueado de receber constantemente os benefícios e os serviços oferecidos pelo franqueador, já que a rede é padronizada – normalmente são calculados com base na aplicação de um percentual sob o faturamento;
- c) Taxa de Publicidade, Propaganda e Promoção, que envolve um valor rateado entre os franqueados de toda a rede, podendo ser fixa ou não.

Quanto à Legislação, por volta dos anos 60, devido ao crescimento acelerado do sistema de franquia, surgiu nos Estados Unidos a Associação Internacional de *Franchising*, com o objetivo de regulamentar a atividade e estabelecer os direitos e deveres de franqueadores e franqueados no país (TAKAHASHI, 2003). Mas somente em 1978, devido aos inúmeros escândalos e fraudes que envolviam o sistema, foi votada a *Full Disclosure Law* (Lei de Participação Total), que segundo Mendez e Lehnisch (1991) tinha por objetivo limitar o sistema a um arcabouço jurídico rígido, sem, no entanto, sufocar o mercado, já que os Estados Unidos engloba hoje, a maior fatia do sistema de franquia no Mercado Mundial.

No Brasil, a franquia não havia sido regulamentada juridicamente até a promulgação da Lei nº 8.955/94, também conhecida como Lei Teixeira Magalhães (INSTITUTO FRANCHISING, 2005). Anteriormente, as ações eram baseadas no Código de Auto-Regulamentação do sistema de franquia elaborado pela Associação Brasileira do *Franchising*, que é utilizado até hoje para dar apoio a Lei do *Franchising*. Em 1989, visando proteger o franqueado do poder e abuso do franqueador, surgiu o primeiro Projeto de Lei (nº 1526). Em 1991, o Projeto de Lei nº 318/91, mais aperfeiçoado e de acordo com a realidade do sistema de franquia, trazia grandes avanços para este, como a obrigatoriedade de fornecimento da Circular de Oferta de Franquia (COF), pelo franqueador ao franqueado. A COF tinha por finalidade, oferecer aos interessados em se tornar franqueado o pleno conhecimento do negócio (SIMÃO FILHO, 1997).

Apesar da Lei do *Franchising* nº 8.955/94 trazer grandes avanços para o sistema de franquia no Brasil, ainda é considerada frágil perante os Institutos Internacionais Congêneres, pois possui em sua estrutura várias lacunas que podem ser interpretadas da maneira que mais convir a cada parte. De acordo com o Artigo 2º. da Lei nº 8.955/94, franquia empresarial é “o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

No Brasil não existe um contrato padrão de franquia, ficando cada empresa responsável pela redação de seu próprio contrato, respeitando a lei que rege o sistema de franquias no país (MILITELLI, 1996). De acordo com o autor as cláusulas contratuais do sistema de franquia que devem ser definidas no contrato são: prazo, preço, cessão de direitos, exclusividade, sigilo e lealdade.

A seguir são apresentadas algumas características utilizadas para classificar as franquias.

2.1.2 Gênero, tipos e formas de franquia

O gênero de franquia adquiriu no decorrer de sua evolução características próprias que o identifica, recebendo no Brasil a denominação de Franquia Empresarial (SIMÃO FILHO, 1997). Tais características são fundamentais, principalmente, nas regras impostas ao franqueado e franqueador, pela formatação do pacote de franquia, que tem por finalidade a homogeneização da rede através da implantação de uma série de aspectos e procedimentos previstos no contrato ou no manual de operação de franquia, entre os quais pode-se citar: projetos de *design* para montagem do estabelecimento, disposição de mercadorias e equipamentos no meio físico, uniforme de funcionários, *know-how* ou técnica de vendas entre outros.

De acordo com Simão Filho (1997), as franquias podem ser divididas por tipos como serviço, produção, distribuição e indústria(Quadro 1).

Tipos de Franquia	Descrição
Serviço	franqueador coloca a disposição do franqueado uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços para que este possa oferecer ao consumidor final os mesmos serviços devidamente formatados e padronizados
Produção	franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pelo franqueado, servindo-se de uma ou várias marcas, que já foram testadas e reconhecidas pelo mercado
Distribuição	franqueador não produz nada, simplesmente seleciona empresas para fabricação de produtos diversificados, sob suas marcas ou insígnias, transferindo know-how quanto as técnicas de compra, de elaboração de mix-produto e de comercialização – aos franqueados cabe a distribuição desses produtos em seus estabelecimentos, de acordo com a formatação e padronização imposta pelo franqueador;
Indústria	o franqueador oferece ao franqueado toda estrutura (tecnologia, know-how e métodos) necessária para que este industrialize o produto;

Quadro 1 – Tipos de Franquia.

Fonte: Adaptado de Simão Filho (1997).

Mendez e Lehnisch (1991) relatam que o tipo de franquia indústria ocorre geralmente com franquias internacionais, que não pode ou não deseja fabricar seus produtos em escala industrial para distribuir nos diversos países onde atua, devido ao custo com transporte. O franqueador lança mão de todas as precauções básicas, principalmente, relativas a patentes internacionais e, em contrapartida, obtém retornos consideráveis, em forma de *royalties*, tanto sobre a fabricação como sobre a construção da fábrica, como no caso da Coca-Cola (MENDEZ; LEHNISCH, 1991).

Além dos tipos de franquia citados acima, de acordo com Simão Filho (1997) e Mendez e Lehnisch (1991), o sistema pode ser classificado quanto à sua forma conforme demonstrado no Quadro 2.

Classificação Franquias	Descrição
Individual	não divide espaço com outra franquia, funcionando em um ponto comercial específico;
Conversão	a experiência empresarial e investimento do franqueado se revertem para o franqueador, ou seja, o empresário independente transfere para o franqueador sua tecnologia de negócio isolado, numa troca de experiências;
Combinada	reúne diferentes franquias com um mesmo franqueado em um mesmo ponto comercial;
Mista	se encontram mais de um tipo de <i>franquia</i> registrados no contrato, como por exemplo produtos e serviços;
Máster	o franqueador contrata uma pessoa (jurídica) para que sub-franqueie terceiros denominados franqueados – essa forma é utilizada, geralmente, para cobrir grandes áreas territoriais, como um país inteiro ou parte dele, formando-se uma rede de distribuição;
Córner	onde os pontos de venda são instalados nos corredores de <i>shoppings</i> , dentro de hipermercados e outros lugares de grande movimento – estes pequenos pontos são instalados estratégica e devidamente formatados para caracterizar e homogeneizar a unidade da rede
Associativa	existe participação recíproca do franqueador no capital do franqueado ou vice-versa, sendo comum quando os franqueadores possuem ações no mercado de Bolsa de Valores e repassam algumas aos franqueados;
Financeira	algumas franquias atraem franqueados investidores que não desejam investir pessoalmente na atividade, ou seja, o pacote de <i>franquia</i> é adquirido pelo franqueado como uma forma de investimento;
Multifranquia	o franqueado possui diversos pacotes de <i>franquia</i> da mesma rede em vários pontos;
Multimarcas	o franqueado detém pacotes de <i>franquia</i> de duas ou mais redes distintas operando em conjunto no mesmo ponto, desde que autorizado em ambos os contratos;
Nova Instalação	é imposto ao franqueado que ele adquira o local que a atividade comercial será desenvolvida;
Desenvolvimento de Área	tem atuação geográfica definida e o franqueado pode abrir tanto unidades próprias, quanto unidades em parceria, dentro de sua área de atuação, sendo os contratos assinados individualmente pelo franqueado principal;
Representação	o franqueado responsabiliza-se por determinados serviços, inspeção, publicidade, vendas de franquias, entre outros;
Solidária	visa ampliar as ações sociais das empresas envolvendo tanto o franqueador, como os franqueados, funcionários e comunidade.

Quadro 2 – Classificação das Formas do Sistema de Franquia.

Fonte: Adaptado de Simão Filho (1997) e Mendez e Lehnisch (1991).

Segundo Plá (2001), as franquias são ainda classificadas de acordo com o nível de integração do franqueador com sua rede. O autor divide esta classificação em primeira, segunda, terceira, quarta e quinta geração, conforme Quadro 3. Os franqueados entrevistados para este trabalho possuem franquias de quinta geração, porque de acordo com Plá (2001), o grau de relação entre franqueado e franqueador é muito superior nesse modelo, além da socialização dos resultados ser maior por parte do franqueador, o grau de liberdade é menor

por parte do franqueado o que torna o relacionamento mais propício ao surgimento de restrições ao franqueado.

Nível de Integração	Características
Primeira Geração	<ul style="list-style-type: none"> - Franqueador presta o mínimo de serviço a rede franqueada; - Franqueador mais concentrado no desenvolvimento do produto e serviço do que na operação do negócio; - Franqueado tem maior liberdade e menor suporte operacional; - Concessão do produto/serviço e marca sem exclusividade; - Gera Riscos para ambas as partes por ser exigido baixo nível de profissionalização.
Segunda Geração	<ul style="list-style-type: none"> - concessão através de produto/serviço e marca, e revenda ou distribuição exclusiva; - Nível médio de profissionalização oferecendo apenas <i>know-how</i> de uma única unidade piloto de comercialização; - O franqueador presta poucos serviços à rede franqueada, e limita sua atuação no desenvolvimento e padronização da unidade-padrão e no sistema operacional;
Terceira Geração	<ul style="list-style-type: none"> - Envolve a concessão através de produto/serviço e marca, revenda ou distribuição exclusiva e a operação comercial do negócio, exigindo nível médio de profissionalização. - O franqueador desenvolve internamente um completo plano de franquias antes de iniciar a implantação de suas franquias, instalando posteriormente uma ou mais unidades-piloto para testar o seu negócio e o próprio sistema.
Quarta Geração	<ul style="list-style-type: none"> - A concessão se dá através do produto/serviço e marca, revenda ou distribuição exclusiva e operação comercial do negócio, no entanto, exige alto nível de profissionalização; - Franqueador oferece grande assistência na operação de negócio e na tecnologia da rede, focando os planos estratégicos de marketing, com terceirização de serviços especializados em <i>franquia</i>, oferecendo assim, poucos riscos para ambas as partes. - O franqueador deverá contratar uma empresa especializada para desenvolver seu Plano de <i>Franquia</i> e também terá que desenvolver um Plano de Marketing.
Quinta Geração	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de concessão ocorre da mesma maneira que na franquias de terceira e quarta geração, porém exige-se altíssimo nível de profissionalização; - A transferência de <i>know-how</i> ocorre entre as várias unidades piloto de comercialização, o que gera um grau mínimo de risco para ambas as partes. - O franqueador deve prestar os seguintes serviços adicionais à rede: a) desenvolver Conselho de Administração de Franqueados com poder de influência nas decisões da empresa; b) criar cargo de <i>ombudsman</i> interno que procure alertar o franqueador quanto a seus desvios de conduta; c) desenvolver interna ou externamente condições de financiamento da inversão inicial ou expansão do franqueado; d) criar um sistema de recompra ou revenda de unidades-problema.

Quadro 3 – Nível de Integração do Franqueador com a sua Rede.

Fonte: Adaptado de Plá (2001).

Na literatura comercial (livros, manuais, sites de associações de franquias) que apresentam como deve ser estruturada uma franquias são apontadas algumas vantagens e desvantagens tanto para o franqueador como para o franqueado (Quadro 4).

FRANQUEADOR		FRANQUEADO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • velocidade de expansão da rede; • aumento da eficiência; • canal diferenciado para produtos e/ou serviços; • fortalecimento da marca; • diminuição de riscos trabalhistas; • redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • indisciplina do franqueado; • problemas de inadequação; • perda de controle sobre os pontos de venda; • divisão da receita; • retorno a longo prazo; • disputa entre os franqueados; • risco vinculado à atuação do franqueado; • necessidade de estar sempre à frente de seus franqueados; • risco de litígios 	<ul style="list-style-type: none"> • perspectiva de sucesso; • planejamento; conhecimento de mercado; • independência jurídica; • retorno mais rápido do capital; • instalação; • maior poder de negociação; • propaganda e marketing cooperados; • desenvolvimento contínuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imitação da autonomia; • duração do contrato; • custo de aquisição da franquia (taxa inicial e <i>royalties</i>); • localização; • controle externo do franqueador; • distribuição calculada; • desamparo na insolvabilidade (concordata do franqueado); • riscos inerentes à má escolha do franqueador; • menos liberdade de ação; • risco vinculado à performance do franqueador; • limitação à venda do negócio; • limitação na escolha de produtos e fornecedores.

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens para Franqueador-franqueado

Fonte: Adaptado de Instituto *Franchising* (2005); Militelli (1996); Simão Filho (1997); Rizzi (1996) Valente (2002); Takahashi (2003).

Se a franquia é uma das formas do franqueador ampliar seus negócios, diminuir custos e riscos trabalhistas, para o franqueado, traz maior poder de negociação, campanhas de marketing cooperadas e retorno mais rápido do capital. Analisando as vantagens e desvantagens apontadas, destaca-se que um depende do outro para obter sucesso. O relacionamento pode causar alguns problemas, que de acordo com os franqueadores analisados podem ser a indisciplina do franqueado, perda de controle sobre os pontos de venda, divisão da receita, risco vinculado à atuação do franqueado e risco de litígios. No lado dos franqueados são as limitações impostas pelo franqueador podem vir a prejudicar os negócios, pois elas podem impedir o crescimento do franqueado.

O item a seguir apresenta algumas evidências empíricas referente as restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador encontrados na literatura acadêmica.

2.2 Levantamento de evidências empíricas referente ao relacionamento franqueado-franqueador: a necessidade de construção de uma teoria substantiva sobre o relacionamento franqueado-franqueador

Para verificar o que já foi publicado referente ao relacionamento franqueado-franqueador (Quadro 5), foi realizada uma pesquisa em alguns periódicos como: Revista de Administração de Empresas (RAE) de 1996-2005; Revista de Administração Contemporânea (RAC) de 1996-2005; Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) de 1996-2005; os Anais do Enanpad de 1997-2005 e do EnEO (2004), Anais do SLADE/2004; Anais do CLADEA 2002 e 2004; Programa do artigo 170 da Univali – Biguaçu(SC) 2003. Os artigos estrangeiros foram localizados com o auxílio da ferramenta PROQUEST.

Ano	Autor/ ano	Título
1987	ANAND	Franchisees to relinquish control: an attribution analysis.
1988	NORTON	An empirical look at franchising as an organizational form.
1990	PETERSON e DANT	Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise.
1991	BRICKLEY, DARK e WEISBACH	An Agency Perspective on Franchising
1991	CARNEY e GEDAJLOVIC	Vertical Integration In Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations
1992	LAFONTAINE	Agency theory and franchising: some empirical results.
1992	TANNENBAUM	Focus on Franchising: Franchisees Complain They're Hurt by Ads They Pay For
1993	JUSTIS, OLSEN e CHAN	Using Marketing Research to Enhance Franchisee/Franchisor Relationships
1995	SHELANSKI e KLEIN	Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment.
1995	CASTROGIAVANNI; BENNETT E COMBS	FRANCHISOR TYPES: REEXAMINATION AND CLARIFICATION
1995	HING	Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences
1996	PARSA	Franchisor-Franchisee Relationships in Quick-Service-Restaurant Systems
1996	ALBUQUERQUE e ANDRADE	A Inovação em Uma Rede de Franchising: Estudo do Caso Yázigi
1997	JAMES e DEV	The Franchisor-Franchisee Relationship
1999	PEREIRA e MUSSI	Objetivos organizacionais e os conflitos interorganizacionais: um estudo de caso nas agências franqueadas da empresa brasileira de correios e telégrafos
1999;2000	COHEN e SILVA	O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado
2000	MUÑOZ	A Inovação Tecnologia e Sistema de Franquia na Construção Civil de Salvador
2000	STEVEN	Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising

2001	BLUNDI e ROCHA	Franquia, Etnocentrismo e Alteridade: um Estudo sobre Diferença Cultural
2001	SOUZA	Apropriação de Valor em Transações: Um Estudo Exploratório sobre Taxas de Franquia no Brasil.
2002	ARRUDA e ALMEIDA	O Sistema de Franchising Sob a Ótica de Ex-Franqueados: Um Estudo de Caso no Setor de Confeções
2002	NEGRI e AYROSA	Franchising: Fatores Críticos de Sucesso na Visão de Pequenos Franqueadores Capixabas
2002	ARRUDA	Operacionalização do Sistema de Franchising no Brasil
2002	ARRUDA e XAVIER	Processo de Seleção de Franquias
2002	CAVALCANTE e ARRUDA	<i>Marketing</i> de Relacionamento no <i>Franchising</i> : Um Estudo no Setor de Fast-Food
2003	BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA	O Relacionamento Franqueador-Franqueado no Desenvolvimento Local de Capacidades Organizacionais: Uma Análise do Ponto de Vista do Franqueado
2003	CAVALCANTE e ARRUDA	Estratégias para geração de desempenho financeiro em franchising
2003	TAKAHASHI	Franchising: um Sistema Empreendedor de Negócio – o Caso da Apolar Imóveis
2003	ZILBER, ALMEIDA e CASTILHO	A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento
2004	KALNINS e LAFONTAINE	Multi-unit Ownership in Franchising: Evidence form the Fast-food Industry in Texas
2004	SILVA	A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a Necessidade de Adaptação
2004	CERETTA, LIMA, ROCHA e SONZA	Análise de Risco: Um Modelo de Interpretação das Informações Sobre Investimentos em Franquias
2005	CARVALHO e VIEGAS	Em busca de Vantagem Competitiva em Sistemas de Franquia: Customização contra Conflito em uma Rede de Fast-Food.
2005	SAUERBRONN e SAUERBRONN	Estratégias de Diversificação a Partir do Sistema de Franquia – Revisitando a Teoria do Crescimento da Firma
2005	SILVA e AZEVEDO	Diversidade Contratual no Franchising: Um Estudo Comparado de Redes no Brasil e Na França.
2005	TIKOO	Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system

Quadro 5 – Evidências Empíricas sobre o Relacionamento Franqueado-franqueador.

Após o levantamento empírico realizado, faz-se necessário algumas ponderações referente ao relacionamento franqueado-franqueador. O relacionamento entre franqueado-franqueador é contratual por natureza, o qual legalmente delimita as responsabilidades e obrigações de ambas as partes (ALBUQUERQUE; ANDRADE, 1996; SILVA, 2004; TIKOO, 2005). A maioria dos contratos de franquia envolve o pagamento de uma taxa inicial, o pagamento de *royalties* baseados em uma porcentagem sobre as vendas e o pagamento de taxas para campanhas publicitárias (NORTON, 1988; SILVA, 2004). Tannembaum (1992) afirma que muitos franqueados ficam revoltados com a cobrança de taxas que julgam excessivas e que muitas campanhas elaboradas pelo franqueador não atende suas expectativas.

A Figura 2 apresenta um resumo da relação entre franqueador e franqueado dentro de um contrato de franquias em “formato de negócio” (SILVA, 2004).

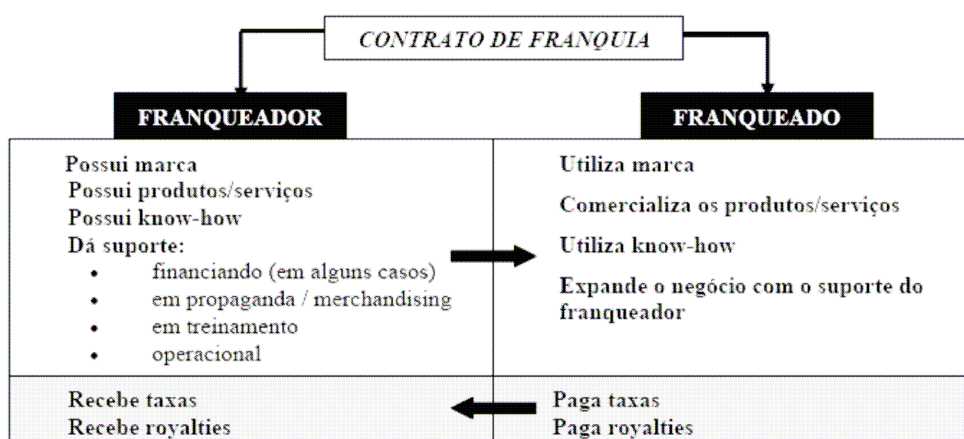


Figura 2 – Relação entre franqueador e franqueado em um contrato de franquia.
 Fonte: Beshel (2001 apud SILVA, 2004).

Um estudo realizado por Silva e Azevedo (2005) identificou três formas de contratos existentes no *sistema de franquia* brasileiro e francês: 1) franquia total, 2) franquia parcial e 3) locação de gerência (Quadro 6).

Forma Contratual	Investimento	Esquema de Pagamentos	Controle	Lucro Residual	Aversão ao Risco	Conseqüências
Franquia Total	Integralidade dos investimentos iniciais sob responsabilidade do franqueado.	Taxa de adesão fixa e taxa variável conforme o faturamento da unidade franqueada (royalties e taxas afins).	Ponto comercial sob controle do franqueado (compra ou locação do imóvel).	Transferido ao franqueado.	Franqueado está mais sujeito a riscos.	Maior vantagem na captação de recursos de capital humanos e na redução de problemas de moral <i>hazard</i> de esforço.
Franquia Parcial	Investimentos iniciais divididos entre as partes (franqueado e franqueador).	Taxa de adesão, royalties e taxas afins, em acréscimo à parcela adicional do faturamento da unidade da forma de aluguel.	Ponto comercial sob o controle do franqueador.	Transferido ao franqueado, mas em menor proporção em relação à franquia total.	Há maior divisão de riscos em relação à franquia total.	Ao guardar a essência do sistema de franquia, franquia parcial e locação de gerência favorecem maior motivação do

Locação de Gerência	Integralidade de investimentos sob responsabilidade do franqueador.	Taxas de adesão, royalties e afins, de aluguel e de administração.	Ponto comercial sob controle do franqueador, sendo figura do franqueado mais aproximada a de um gerente de loja própria.	Transferido ao franqueado, mas em menor proporção em relação à franquia parcial.	Franqueador sujeito a riscos elevados, dados os custos fixos assumidos.	franqueado em agir de acordo com os interesses do franqueador, minimizando custos de monitoramento, em comparação a um gerente de loja própria, cujos rendimentos são independentes dos esforços realizados.
---------------------	---	--	--	--	---	--

Quadro 6 - Síntese das características contratuais – e das respectivas consequências – do portfólio de formatos contratuais identificado no sistema de franquia francês e brasileiro.

Fonte: Silva e Azevedo (2005).

No contrato de franquia total, a integralidade dos investimentos iniciais de instalação e de pessoal da unidade franqueada é transferida ao franqueado, que arca, assim, com a compra ou locação do imóvel, aquisição dos equipamentos, materiais, mobiliários e luminosos necessários à montagem e decoração da unidade bem como com as despesas de seleção, treinamento e contratação de sua equipe (SILVA; AZEVEDO, 2005). Alternativamente, no contrato de franquia parcial, o franqueado se responsabiliza pelas despesas de decoração e montagem da unidade e de contratação da equipe de funcionários. Em contrapartida, em adição à taxa de franquia, dos *royalties* e de taxas afins, a rede tipicamente recebe uma parcela adicional do faturamento da unidade na forma de aluguel. Sob a terceira forma contratual, o franqueado paga as taxas de franquia, royalties e taxas afins em adição às taxas de aluguel e de administração do ponto comercial, contrato de locação de gerência, a figura do franqueado mais se assemelha a de um gerente de loja (SILVA; AZEVEDO, 2005).

As franquias analisadas neste trabalho possuem um contrato de franquia total, assumindo assim toda a responsabilidade dos investimentos. Este tipo de contrato é o que mais gera risco para o franqueado, sendo que ele tende a ficar mais preocupado em atingir seus objetivos do que agir de acordo com o franqueador (SILVA; AZEVEDO, 2005).

Por um lado, o franqueador é remunerado em função das vendas realizadas por cada unidade franqueada, por outro, os franqueados objetivam a remuneração do capital investido, em cujo cálculo, a receita de vendas é apenas parte da estória. (BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2003).

O franqueador pode usufruir de seu poder para ditar as regras e cabe ao franqueado cumpri-las (BLUNDI; ROCHA, 2001). Quando isso acontece os franqueados podem ser obrigados a adquirirem produtos e serviços do franqueador, mesmo que não concordem (SILVA, 2004; TANNEMBAUM, 1992; ALMEIDA; ARRUDA; 2002; ARRUDA, 2002). O franqueador também deixa de atender as expectativas do franqueado, inclusive não cumprindo com situações previstas em contrato o que gera desmotivação do franqueado (BLUNDI; ROCHA, 2001). Se o franqueador fornecer treinamento, garantia de região de atuação exclusiva e tiver um bom relacionamento com o franqueado, dificilmente terá conflitos com o franqueado (STEVEN, 2000).

O Quadro 7 apresenta as principais restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador sob a ótica dos franqueados. Entende-se como restrição, qualquer situação proveniente do franqueador que impeça, dificulte ou desencoraje o franqueado a tomar uma determinada ação que ele julgue necessário para seu negócio. O objetivo é somente apresentar as principais variáveis utilizadas nos estudos empíricos realizados sobre o tema deste trabalho, não os utilizando como parâmetro para a realização da pesquisa. Essa etapa se faz necessária para que seja realizado o reencontro da literatura da teoria substantiva a ser gerada sob a ótica do franqueado.

Restrições	Autores
Falta de assistência Jurídica	Arruda (2003); Arruda; Almeida (2002)
Falta de assistência Operacional (funcionamento)	Arruda; Almeida (2002); Arruda (2003); Cohen; Silva (1999; 2000); Arruda (2003); Peterson; Dant (1990)
Abastecimento da franquia	Arruda; Almeida (2002); Arruda (2002); Peterson; Dant (1990)
Baixa correlação entre os retornos/objetivos do franqueado-franqueador	Bandeira-de-Mello; Silva (2003); Arruda; Almeida (2002); Souza (2001); Cohen; Silva (1999; 2000); Pereira; Mussi (1999); Cavalcante; Arruda (2003); Justis; Olsen; Chan (1993); Carney; Gedajlovic (1991); Brickley; Dark; Weisbach, (1991); Steven (2000); Lafontaine (1992)
Franqueado obrigado a adquirir produtos/serviços	Blundi; Rocha (2001); Silva (2004); Almeida; Arruda (2002); Arruda (2003); Souza (2001); Takahashi (2003); Tannembaum (1992)
Formulação de preços produtos/serviços	Arruda; Almeida (2002)
Cobrança de taxas (royalties, franquia, outras taxas)	Arruda; Almeida (2002); Souza (2001); Cohen; Silva (1999; 2000); Silva; Azevedo (2005); Souza (2001); Takahashi (2003); Tannembaum (1992)
Falta de assistência contábil/financeira	Arruda (2003); Arruda; Almeida (2002);
Assistência no contrato de locação	Arruda (2002); Arruda; Almeida (2002); Ceretta; Lima; Rocha; Sonza (2004)
Assistência na gestão de Recursos Humanos	Arruda (2002); Arruda; Almeida (2002)
Manuais operacionais	Arruda (2003)
Franqueador querer se apropriar da franquia	Souza (2001); Pereira; Mussi (1999); Souza (2001); Tannembaum (1992)
Despreparo do franqueador	Cohen e Silva (1999; 2000); Takahashi (2003)

Comunicação franqueado-franqueador	Cavalcante; Arruda (2003); Arruda; Xavier (2002); Carvalho; Viegas (2005); Arruda (2003); Albuquerque; Andrade (1996)
Falta de Flexibilidade	Pereira; Mussi (1999); Ceretta; Lima; Rocha; Sonza (2004); Souza (2001); Zilber; Almeida; Castilhos (2003); Takahashi (2003); Tikoo (2005)

Quadro 7 – Restrições Recorrentes do Relacionamento Franqueado-franqueador.

A partir dos problemas relacionais existentes entre franqueador e franqueados, diferentes estratégias podem ser desenvolvidas para maximizar o desempenho financeiro do sistema de franquia (CAVALCANTE; ARRUDA, 2002). Os franqueados que possuem um bom relacionamento com o franqueador tem desempenho financeiro melhor que os que convivem em conflito (JAMES; DEV, 1997; COHEN; SILVA, 1999, 2000; CAVALCANTE; ARRUDA, 2002). Diferentes tipos de relacionamentos entre franqueador e franqueado requerem diferentes estratégias e os franqueados com relacionamento negativo com o franqueador são desmotivados, possuem baixo comprometimento e tendência a sair do sistema (COHEN; SILVA, 1999, 2000; CAVALCANTE; ARRUDA, 2002). Anand (1987) afirma que todo o sucesso ou o insucesso do franqueado é de sua inteira responsabilidade, ficando o franqueador isento.

Visando conhecer um pouco mais do relacionamento franqueado-franqueador, pretende-se com este trabalho, explicar como os franqueados de redes de *fast-food* lidam com as restrições do franqueador, no dia-a-dia da gestão de suas lojas. Para tentar explicar esse relacionamento, utilizar-se-á o método da Ground Theory. Esse método é utilizado quando o objetivo de interesse tem sido relativamente ignorado na literatura ou não tem recebido a devida atenção (GOULDING, 2002). O trabalho não pretende generalizar as informações a serem obtidas, mas sim contribuir para um melhor entendimento do processo de relacionamento interorganizacional existente em uma de rede de franquias baseando-se na visão do franqueado.

3 PERSPECTIVAS TEORICAS SOBRE O RELACIONAMENTO FRANQUEADO-FRANQUEADOR

Este capítulo tem o objetivo de delimitar o campo de conhecimento na literatura ao qual este trabalho se insere, e ao qual pretende-se colaborar e despertar reflexões. Essa etapa da revisão da literatura se faz necessária, para esclarecer quais as áreas de congressos e revistas científicas ao qual este trabalho se remete.

3.1 Relações Interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais são processos de interação entre organizações e no interior de redes e conjuntos (HALL, 2004). O estudo das relações interorganizacionais na perspectiva da análise macro-organizacional pode ser entendido como um dos domínios teóricos mais em evidência no panorama recente das ciências organizacionais (SILVA; SCHROEDER; HOFFMANN, 2005). Estes autores também afirmam que as relações interorganizacionais proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, bem como sinergias coletivas geradas pela efetiva participação dessas empresas, a qual, por sua vez, fortalece as chances de sobrevivência e crescimento em ambientes turbulentos.

Os relacionamentos interorganizacionais, para Van de Ven (1976), podem ser definidos como um sistema social que tem como premissa exibir os elementos básicos de qualquer forma organizada de comportamento coletivo. Hall (2004, p. 207) destaca que os relacionamentos organizacionais geralmente apresentam três formas básicas, conforme demonstrado na Figura 3.

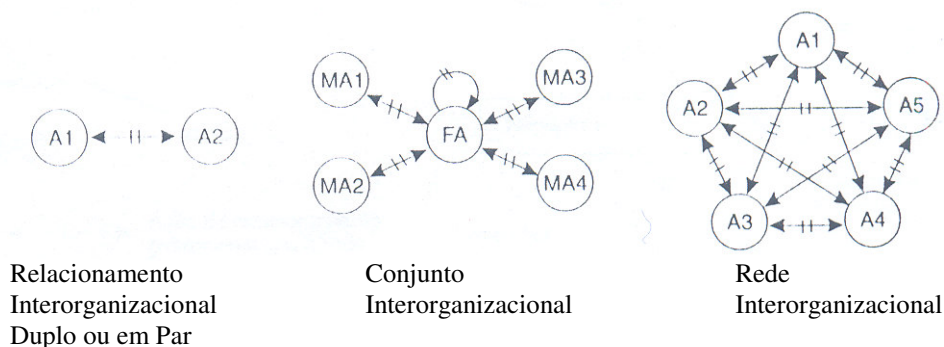


Figura 3 – Formas de relacionamento Interorganizacional.
Fonte: Hall (2004, p.207).

O relacionamento duplo ou em par é o mais simples pois consiste no relacionamento entre duas organizações (HALL, 2004). O autor afirma que a idéia do conjunto interorganizacional originou-se da análise de conjuntos de papéis desempenhados, e foi introduzida por Evan (1996) e Caplow (1964). A ênfase do conjunto organizacional reside em um órgão central (FA na Figura 3) e seus relacionamentos duplos com outras organizações.

As redes interorganizacionais de acordo com Hall (2004) abrangem todas as organizações unidas por um tipo específico de relação e são formadas identificando os elos entre todas as organizações em uma população. As redes são as bases de acordos de integração que podem transcender fatores econômicos na tomada de decisões. Também constituem o padrão total de inter-relacionamentos entre um grupo de organizações que se coordenam entre si em um sistema social para atingir metas coletivas e de interesse próprio ou resolver problemas específicos em uma população-alvo (VAN DE VEN e FERRY, 1980 *apud* HALL, 2004).

O Quadro 8 apresenta cinco fatores situacionais consolidados por Hall (2004), que Halpert (1982) julga importante para representar pré-condições para interações entre as organizações.

Fator Situacional	Descrição
Conscientização	Conscientização refere-se ao reconhecimento de outras organizações e ao reconhecimento, por representantes organizacionais, de que sua organização é interdependente de outras organizações em seu campo.
Consenso-dissensão no domínio	Os papéis que as organizações desempenham uma em relação à outra a respeito de seus programas e serviços, e dos clientes a serem atendidos são críticos para as organizações envolvidas e incluem temas como a possibilidade de pares de organizações atenderem clientes comuns. Consenso no domínio pode também se referir ao grau em que a pretensão de uma organização por um domínio específico for respeitada ou reconhecida por outra.
Proximidade Geográfica	Refere-se à distância espacial entre as organizações ou suas subunidades. Tem-se observado que a distância pode facilitar ou inibir interações. As técnicas de comunicação modernas permitem o fluxo rápido de informações pelo espaço, porém os clientes ou membros do quadro de pessoal são mais difíceis de transferir.
Dependência Localizada	A medida que os recursos necessários são obtidos somente de uma área local, em vez de uma base de recursos mais amplamente dispersa. Se as organizações com dependência localizada forem bem-sucedidas na obtenção de recursos localizados, elas serão mais poderosas ou importantes na rede de organizações em uma comunidade. Se, por outro lado, existir uma grande dependência localizada com acesso relativamente reduzido aos recursos, a organização será muito mais vulnerável ao poder de outras.
Tamanho	Tamanho é um fator situacional, pois, em qualquer ocasião, existe um número finito de organizações disponíveis para interações. Um aumento do número de organizações em um relacionamento afeta dependência, domínios e os benefícios ou recursos potenciais para participar dele. Muitos elos reduzem a possibilidade de cada um ser forte, de modo que existiria uma maior proporção de vínculos superficiais em uma grande rede do que em uma rede pequena.

Quadro 8 – Fatores Situacionais para Ocorrência de Interação entre Organizações.
Fonte: Adaptado de Hall (2004).

Para Hall (2004), as relações interorganizacionais podem surgir devido a três motivos: a) obtenção e alocação de recursos (instalações, materiais, produtos e receitas); b) formação de coalizão para defesa e vantagem política; e c) conselhos de administração interligados entre organizações culturais ou corporações. Referente a estes três motivos apresentados, o autor complementa que podem ser levantadas quatro bases específicas que devem ser observadas para que ocorram as interações (Quadro 9).

Bases Específicas	Descrição
Ad Hoc	Geralmente ocorrem quando há pouca padronização (ou não houve uma padronização anterior) nos relacionamentos entre as organizações. Uma necessidade, um problema ou um tema específico pode surgir entre duas ou mais organizações. Bases <i>ad hoc</i> são as menos importantes para as relações interorganizacionais, pois tendem a ser operações únicas. Se uma situação <i>ad hoc</i> se repetir ou mais elementos participarem dos relacionamentos entre os órgãos envolvidos, desenvolver-se-ão outras bases para um relacionamento contínuo.
Intercâmbio	Uma forma de negociação na qual cada organização busca maximizar sua vantagem ao adquirir recursos de outra organização. Ela também implica racionalidade, à medida que as organizações procuram maximizar seus ganhos na interação.
Acordos Formalizados	É o grau em que a interdependência entre as organizações recebe sanção oficial pelas partes envolvidas. Essa sanção ou reconhecimento oficial, normalmente, é por escrito e pode tornar-se uma obrigação legal ou contratual. Um acordo formal baseia-se no intercâmbio. Após o acordo ser firmado ou autorizado, o relacionamento se altera, pois as interações se baseiam em um padrão específico, em vez de contínuo por meio do processo de intercâmbio em cada episódio de interação.
Obrigatoriedade	Refere-se ao grau em que os relacionamentos são regidos por leis ou regulamentos. Essas leis ou regulamentos são impostos ao relacionamento por decisões legislativas ou administrativas, que formam a dimensão ambiental legal. Os atores organizacionais juntam-se por causa de uma obrigatoriedade político-legal. Relacionamentos obrigatórios podem levar a um conflito, pois as organizações podem ser forçadas a interagir, mesmo com dissensão no domínio, animosidades interpessoais entre os membros, e assim por diante. Interações obrigatórias não são garantia de que as interações ocorrerão.

Quadro 9 - Bases Específicas para ocorrência de Interação interorganizacional.

Fonte: Adaptado de Hall (2004).

Os relacionamentos interorganizacionais são estudados tomando por base algumas perspectivas teóricas como (SILVA; SCHROEDER; HOFFMANN, 2005; CUNHA, 2002): Análise Ambiental, ecologia organizacional, dependência de recursos, custos de transação, teoria institucional, teoria da agência e redes organizacionais.

O Quadro 10 apresenta as perspectivas teóricas e os autores identificados nos trabalhos empíricos analisados e apresentados no item 2.2 deste trabalho.

Perspectivas Teóricas	Artigos Teórico-Empírico – Relacionamento Franqueado-franqueador
Dependência de Recursos	Silva e Azevedo, 2005; Cavalcante e Arruda, 2003; Silva, 2004; Ceretta, Lima, Rocha e Souza, 2004; Souza, 2001; Blundi e Rocha, 2001; Muñoz, 2000; Steven, 2000; Carney e Gedajlovic, 1991; Parsa, 1996; Hing, 1995; Tikoo, 2005; Peterson e Dant, 1990
Custos de Transação	Norton, 1988; Silva e Azevedo, 2005; Cavalcante e Arruda, 2003; Silva, 2004; Ceretta, Lima, Rocha e Souza, 2004; Souza, 2001; Steven, 2000; Carney e Gedajlovic, 1991; James e Dev, 1997; Castrogiovanni, Bennett e Combs, 1995; Lafontaine, 1992
Teoria da Agência	Norton, 1988; Carvalho e Viegas, 2005; Silva e Azevedo, 2005; Cavalcante e Arruda, 2003; Silva, 2004; Choen e Silva, 1999, 2000; Muñoz, 2000; Brickley, Dark, Weisbach, 1991; Carney e Gedajlovic, 1991; Justis, Olsen, Chan, 1993; Carney e Gedajlovic, 1991; Norton, 1988; Tannembaum (1992); Castrogiovanni, Bennett e Combs, 1995, Lafontaine, 1992
Redes Organizacionais	Carvalho e Viegas, 2005; Silva e Azevedo, 2005; Cavalcante e Arruda, 2003; Silva, 2004; Choen e Silva, 1999, 2000; Pereira e Mussi, 1999; Arruda e Almeida, 2002; Arruda, 2002; Ceretta, Lima, Rocha e Souza, 2004; Souza, 2001; Cavalcante e Arruda, 2002; Zilber, Almeida e Castilho; Blundi e Rocha, 2001; Muñoz, 2000; Arruda e Xavier, 2002; Steven, 2000; Kalnins e Lafontaine, 2004; Carney e Gedajlovic, 1991; Norton, 1988; Castrogiovanni, Bennett e Combs, 1995; Peterson e Dant, 1990

Quadro 10 – Classificação dos Artigos Teórico-Empírico por Perspectiva.

A seguir são apresentadas as características de cada uma destas perspectivas teóricas.

3.2 Dependência de recursos

Rossetto (1998) afirma que a perspectiva da dependência de recursos se coloca do extremo oposto à ecologia organizacional. Enquanto esta é totalmente determinista, a dependência de recursos mostra-se voluntarista, enfatizando o processo de escolha e aprendizado da adaptação organizacional. Para o autor a perspectiva da dependência de recursos parte do princípio que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita para o seu funcionamento, ou seja, a organização não é auto-suficiente.

De acordo com Silva; Schroeder e Hoffmann (2005), os ecologistas organizacionais buscam explicar por que existem tantos tipos de organização, que compõem o ambiente organizacional, o que difere da perspectiva da dependência de recursos, em que os agentes são ativos, para evitar a dependência da organização ao ambiente.

Para Pfeffer e Salancik (1978) as organizações não são autodirigidas ou autônomas. Eles afirmam que as organizações necessitam de vários tipos de recursos, incluindo financeiros, materiais, humanos e informacionais e, para obtê-los, elas devem interagir com terceiros que detêm estes tipos de recursos. Esta interação envolve as organizações numa luta constante pela autonomia, além de um confronto com as restrições externas.

Para a perspectiva da dependência de recursos, a unidade de análises têm variado da organização, para a consideração do conjunto de interdependências entre organizações. O nível de análise é primariamente interorganizacional (CUNHA, 2002). Pfeffer e Salancik (1978) afirmam que a interdependência com outras organizações fica condicionada à disponibilidade de recursos e à demanda por eles. Esta interdependência pode ocorrer de várias formas, por exemplo, a dependência direta de uma organização comercial de seus clientes e a dependência indireta de outras organizações comerciais não é um contato mútuo via um grupo de clientes potenciais, pelos quais elas competem.

Três condições definem como uma organização é dependente, de acordo com Pfeffer; Salancik (1978). A primeira é a importância do recurso para a organização. Ela é a combinação do volume do recurso, isto é, a proporção de entradas e saídas contabilizadas por ela e sua criticidade melhor expressa em termos das conseqüências da sua indisponibilidade. A segunda representa quanto de discricão os controladores dos recursos possuem sobre sua alocação e uso. Se eles têm acesso livre aos recursos e se eles podem estabelecer regras sobre eles, então a organização que necessita destes recursos pode ser enquadrada numa posição de alta dependência. A terceira condição diz respeito a até que ponto quem controla o recurso, tem o monopólio sobre ele. Pfeffer; Salancik (1978) mencionam as possíveis estratégias que uma organização pode adotar para equilibrar suas dependências:

1. Procurar adaptar-se ou ajustar-se às restrições externas.
2. Procurar alterar as relações de interdependência, através de fusões, aquisições e incorporações, diversificações ou crescimento.
3. Procurar negociar com o ambiente, através do entrosamento com diretorias de outras organizações, estabelecendo parcerias e participação em outras associações empresariais.
4. Procurar mudar legal e legitimamente seu ambiente, através de ações políticas.

Na perspectiva da dependência de recursos, as organizações tentam manipular o ambiente em que atuam para seu próprio benefício, implicando decisões estratégicas para se adaptar ao ambiente (SILVA; SCHROEDER; HOFFMANN, 2005). Cunha (2002) relata que as organizações apesar de dependerem do ambiente, esforçam-se para adquirir controle sobre os recursos para minimizar sua dependência. As organizações ficam vulneráveis quando os recursos vitais são controlados por outras organizações, e por isso tentam ser tão independentes quanto possível. Para Cunha (2002) quando uma organização depende de outras para obter recursos de valor, essas outras podem influenciar suas decisões administrativas. Para conservar a autonomia, as organizações que já dispõem de recursos

abundantes tenderão a não estabelecer novos vínculos. As que necessitam de recursos deixarão de lado a independência para obtê-los.

3.3 Custos de transação

Araújo (2000) afirma que a teoria de custos de transação de Williamson é inspirada pelo trabalho de Coase (1937) e procura desenvolver uma nova teoria de economia institucionalista. Fiani (2002) define custos de transação como os custos que os agentes enfrentam toda a vez que recorrem ao mercado, ou seja, são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Fiani (2002) refere-se a Williamson (1975) para definir transação como a transferência de bens ou serviços entre atores econômicos e as organizações existem para mediar transações econômicas sobre os membros dentro e fora das organizações. A teoria de custos de transação pode ser utilizada para estudar fenômenos como governança, integração vertical, restrições de mercados verticais, contratos, empresas familiares e franquias (WILLIAMSON, 1993).

Williamson procura caracterizar as formas contratuais que governam diferentes tipos de arranjos institucionais, num mundo em que os agentes econômicos são propensos ao oportunismo e possuem uma capacidade cognitiva limitada (ARAÚJO, 2000). A teoria dos custos de transação suspende a hipótese de simetria de informações, e elabora um conjunto de hipóteses que de acordo com Fiani (2002) tornam os custos de transação significativos: a) racionalidade limitada, complexidade e incerteza; b) oportunismo e especificidade dos ativos.

a) Racionalidade Limitada, complexidade e incerteza (FIANI, 2002): o comportamento humano, ainda que sendo racional, enfrenta limitações. Estas limitações possuem fundamentos neurofisiológicos e de linguagem. Caso a racionalidade humana fosse ilimitada, os contratos poderiam incorporar cláusulas antecipando qualquer circunstância futura. A racionalidade limitada só se torna um conceito relevante para a análise em condições de complexidade e incerteza. A existência de incerteza, mesmo que seja no sentido convencional de risco, combinada com racionalidade limitada, dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar a transação. Racionalidade limitada, complexidade e incerteza têm como consequência gerarem assimetrias de informação, que são as diferenças nas informações que as partes envolvidas em uma transação possuem, particularmente quando essa diferença afeta o resultado final da transação.

A incompletude dos contratos tem uma relação direta com o pressuposto da racionalidade limitada. Complexo e incerteza proporcionam que os agentes adotem iniciativas oportunistas. Existem vários tipos de oportunismo na literatura econômica. O oportunismo conhecido como *seleção adversa* ocorre quando a empresa contratada, fornecedora de insumo, conhece todas as especificações necessárias do que terá que fornecer, assume isso, mesmo já sabendo que não terá a capacidade de cumprir. O *problema moral* é um tipo de oportunismo que ocorre quando a empresa contratada para fornecer um produto com preço fixo, reduz o nível de qualidade de seu produto para reduzir seus custos. Tem-se ainda as transações que envolvem um pequeno número de agentes (*small numbers*) habilitados a participar, devido a especificidade dos ativos transacionados que reduzem os produtores capazes de ofertá-los e os demandantes interessados em adquirí-los. Outro tipo de problema é o *problema do refém*, que ocorre quando uma das partes que realizou um investimento em um ativo específico torna-se vulnerável a ameaças da outra parte de encerrar a relação.

Racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos geram dificuldades no momento de negociar e redigir um contrato, assim como mais tarde, quando for necessário garantir sua execução (FIANI, 2002). O autor apresenta quatro tipos de contratos:

- a) Contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro;
- b) Contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro, condicionada à ocorrência de eventos definidos antecipadamente no futuro;
- c) Contratos de pouca duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente se concretizem;
- d) Contratos estabelecidos hoje com o direito de selecionar no futuro uma performance específica dentro de um conjunto de performances estipulado previamente.

Na medida em que o contrato não permita nenhuma flexibilidade para ajustes a mudanças nas circunstâncias futuras, é adequado apenas para as transações mais simples, que não envolvem custos de transação significativos. Na teoria de custos de transação, o que é relevante é que dada a racionalidade limitada dos agentes, os contratos são naturalmente incompletos, abrindo-se, assim, espaço para ações oportunistas (CALEMAN, et.al, 2005).

Alves e Staduto (1999) apresenta três possíveis tipos de contrato: clássico, neoclássico e relacional. Os contratos clássicos, caracterizam-se por terem regras bem definidas e explícitas, não considerando as entidades negociantes e por relacionar-se com a teoria da competição perfeita da escola neoclássica. O modelo de contrato neoclássico, considera a existência de racionalidade limitada, tendo que ser flexível para possibilitar

ajustes de possíveis distúrbios e adaptações futuras. O terceiro modelo de contrato, o relacional, os ajustes ocorrem juntamente com a execução do contrato, sendo que as decisões são tomadas com base em documentos, mas também, no relacionamento entre as partes envolvidas.

Para a realização das transações ser assegurado pode-se desenvolver diversos tipos de governança: via mercado; híbrida e hierárquica. Estrutura de governança é o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução (FIANI, 2002).

A governança pelo mercado é uma forma adotada em transações não específicas, e não há esforço para sustentar a relação, e na avaliação de uma transação, às partes precisam consultar apenas sua própria experiência e não há o interesse das partes envolvidas que a relação seja interrompida. Williamson (1985) aponta que a forma que ocorre via mercado, ocorre basicamente, por meio do sistema de preço, implicando em um nível maior de controle e menor de incentivo. A forma híbrida, é baseada no estabelecimento de contratos complexos e arranjos de propriedades parciais de ativos entre firmas. A estrutura hierárquica baseia-se na propriedade total dos ativos e compreende a internalização das atividades de uma firma.

3.4 Teoria da agência

A teoria da agência diz respeito aos mecanismos determinados para que os agentes (executivos, conselhos de administração, etc) ajam de forma a contribuir para satisfazer os objetivos do agente principal (investidor) (ROGERS; ROGERS; MARTINS, 2004). A teoria da agência (*agency theory*) estuda a relação existente entre o principal e outra parte, que está autorizado a agir em nome desse principal. Nesse contexto, a empresa é uma interseção de muitas relações contratuais entre administradores, governo, credores e funcionários (CUPERTINO; COSTA, 2004)

A governança corporativa trata das formas pelas quais os investidores podem garantir o retorno de seus investimentos. Dessa forma, pode-se entender que a governança corporativa dedica-se à administração dos problemas tratados pela Teoria da Agência, induzidos pela separação entre propriedade e controle nas corporações modernas (MENDEZ-DA-SILVA; MAGALHÃES FILHO, 2005).

Os problemas referente a teoria da agência para Rogers, Rogers e Martins (2004), ocorrem quando um grupo de agentes não está satisfazendo os objetivos do agente principal. E para tanto estes procuram estabelecer incentivos visando que os agentes tomem decisões

que afetem satisfatoriamente o agente principal. Para esses autores a solução do problema encontra dois tipos de dificuldades: primeiro, os objetivos de agentes e principais podem diferir uns dos outros (o executivo, por exemplo, pode estar interessado na lucratividade de curto prazo da organização, haja vista a sua remuneração anual dependente dos lucros da empresa, enquanto o fundo de investidores pode estar interessado pela rentabilidade a médio e longo prazo); segundo, as informações são assimétricas (os executivos geralmente estão mais bem informados a respeito da empresa do que os investidores).

3.5 Redes organizacionais

O tema redes tem reconhecida importância no campo organizacional e social, demandando crescente interesse em pesquisas na área do conhecimento, como a sociologia, a economia, a administração e ciência política (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Nohria e Eccles (1992) afirmam que o aumento do interesse dos pesquisadores pelo termo rede, ocorreu devido ao aumento da competitividade no ambiente ao qual as organizações estão inseridas e a necessidade dessas organizações serem mais flexíveis e terem que se adaptar as crescentes complexidades ambientais.

Thorelli (1986) afirma que as redes são relacionamentos geralmente de longo prazo, existente entre duas ou mais empresas. Van de Ven (1980) complementa destacando que as organizações que compõe a rede, agem em prol de um objetivo comum. O próprio conceito de redes, de acordo com Tureta, Reis e Ávila (2005) pode gerar certa confusão entre o que são empresas em rede, indústrias em rede e redes de empresas. Para eles o primeiro conceito (empresas em rede) refere-se à configuração intra-organizacional como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação. O segundo (indústrias em rede), está relacionado invariavelmente a padrões de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, constituindo a base para a operação eficaz das mesmas. Por fim, a que se enquadra com o sistema de franchising, são as redes de empresas associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas.

A formação de uma rede organizacional busca repassar às empresas, nela inseridas, práticas e atividades de forma descentralizada onde o comprometimento e a cooperação entre as organizações são necessários, pois o contexto de globalização da economia e a necessidade

de ganhos em competitividade exigem a flexibilidade e a modernização empresarial (SILVA, 2000).

Se as redes são estruturas, acordos, com escopo relacionado à vantagem competitiva, as circunstâncias que podem ensejar sua formação estariam ligadas à necessidade dessa vantagem competitiva, isto é, a todo o momento (HOFFMANN; MOLINA-MORÁLES; FERNÁNDEZ-MARTINEZ, 2004). Os autores ainda alertam para uma questão que é a identificação do motivo que leva algumas empresas a formarem redes e outras não. Eles afirmam que as motivações para a formação de uma rede podem ser diversas: complexidade de produtos, a troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza.

O conceito de rede também pode ser analisado sob a perspectiva de externalidades (BRITO, 2002). Externalidade é a ação de um agente que afeta diretamente as condições de vida de outro agente (PINDYCK e RUBINFELD, 1999).

Pindyck e Rubinfeld (1999) classificam as externalidades como negativas e positivas, sendo que a negativa ocorre quando a ação de uma das partes impõe custos sobre a outra, e a positiva quando a ação de uma das partes beneficia a outra. Eles também afirmam que as externalidades podem surgir entre produtores, consumidores ou entre consumidores e produtores.

A evolução dos conceitos de Redes numa perspectiva organizacional pode ser melhor visualizada na Figura 4.

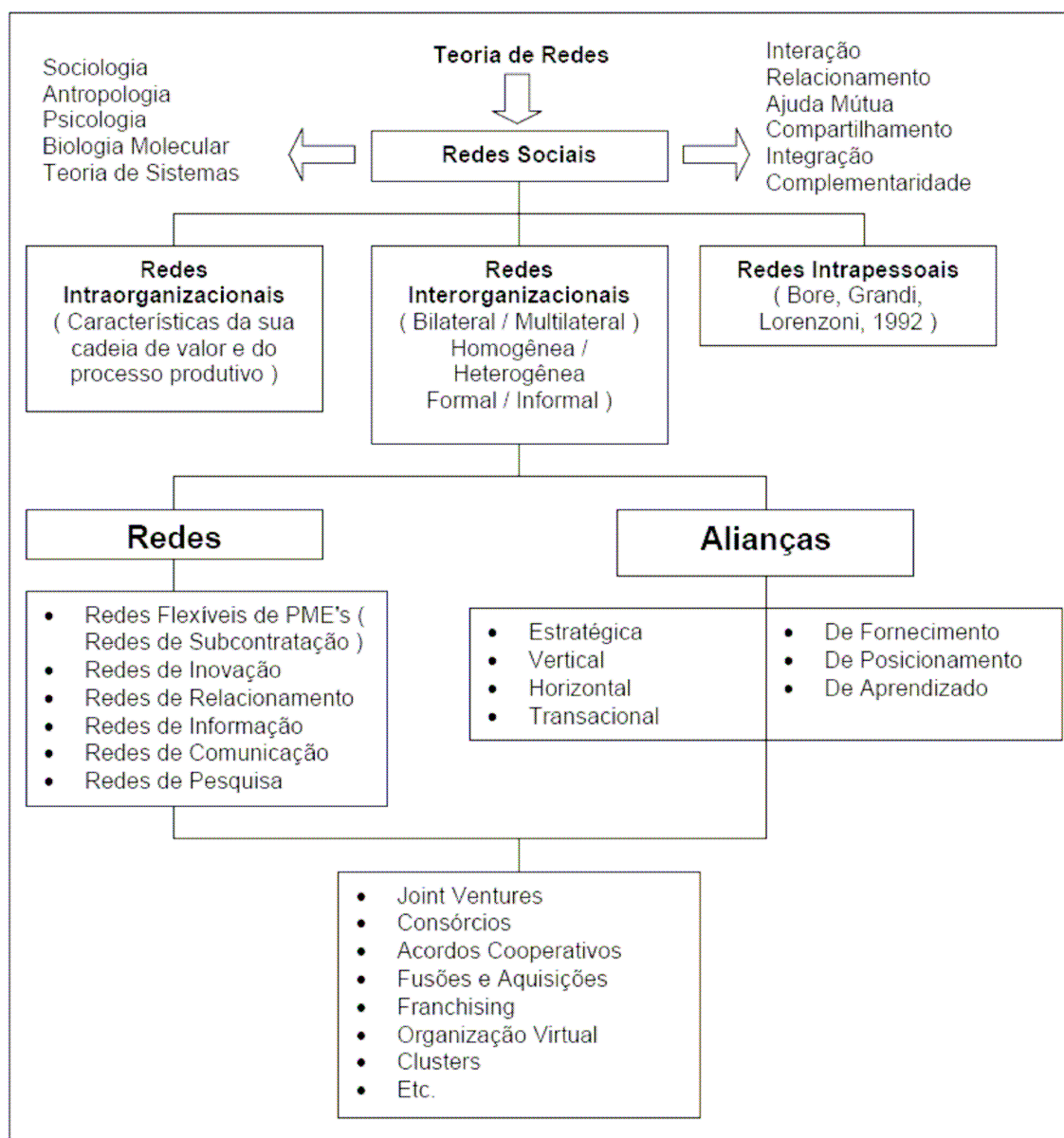


Figura 4 – A evolução dos conceitos de rede numa perspectiva organizacional.

Fonte: Adaptado de Nohria e Eccles (1992) por Cândido e Abreu (2000).

3.5.1 Classificação das redes

O conceito de redes não é fácil de ser operacionalizado, mas é fundamental para analisar o papel dos seus diversos agentes e na medida em que existe uma grande diversidade de conceitos e aplicações (CÂNDIDO, 2001). Considerando que são vastas as maneiras de classificação que as redes podem receber, o Apêndice A apresenta algumas das classificações de redes encontradas na literatura pesquisada. Para este trabalho toma-se como base a tipologia apresentada por Hoffman, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004), a qual é descrita a seguir.

Os autores analisaram algumas classificações de redes como cadeia dinâmica (MILES; SNOW, 1986); rede focal (THORELLI, 1986); redes estratégicas (JARILLO, 1988); redes (POWELL, 1990; LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995; UZZI, 1996); sistema de produção (STORPER; HARRISON, 1991); distritos industriais (HANSEN, 1992); aliança de grupos (GOMESCÁSSERES, 1994); e grupos estratégicos (PETERAF; SHANKLEY, 1997) e; co-produção de valor (RAMÍREZ, 1999). Após a análise destas tipologias os autores propuseram uma nova tipologia, conforme apresentado no Quadro 11.

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical
	Horizontal
Localização	Dispersa
	Aglomerada
Formalização	Base contratual formal
	Base não contratual
Poder	Orbital
	Não orbital

Quadro 11 - Característica e Tipologia das redes.

Fonte: Hoffman, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004)

A seguir é descrito cada uma das características desta tipologia baseando-se nos conceitos apresentados por Hoffman, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004). Quanto à direcionalidade que descreve a direção das relações entre as partes, os autores afirmam que pode ser dividida em rede vertical e horizontal. As redes verticais são aquelas nas quais os processos são realizados por empresas distintas que segundo os autores adotam a estratégia da especialização. As redes horizontais são aquelas estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados. Nesse caso, o objetivo da rede deve sempre estar dirigido aos ganhos que se pode obter pela união entre as partes.

Em termos de dispersão, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. Redes dispersas são aquelas que interagem através de um processo de logística avançado, que permite superar a distância. Tipicamente são redes verticais, com escopo no desenvolvimento e produção de produtos e serviços. As redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que muitas vezes se estendem além daquelas puramente comerciais. Nesse tipo de rede é possível encontrar igualmente instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia, e instituições governamentais.

A formalização pode ser outro indicador para a classificação das redes, podendo ser separado por estrutura formalizada, através de uma base contratual, ou então, ser informais, de base não contratual. As redes de base não contratual são aquelas estabelecidas em função da confiança gerada.

Em termos de poder de decisão, as relações são tipicamente de “queda de braço” e o poder é estabelecido na base da barganha. Essa é a rede que se pode inferir como orbital, na medida em que possui um centro de poder, ao redor do qual as demais empresas circulam. A rede não orbital é aquela onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão.

A tipologia de rede definida por Hoffmann, Molina- Morales e Martinez-Fernandez (2004), permite a classificação da *franchising* que é objeto deste estudo. Referente a estrutura da *franchising* atribui-se sua classificação: a) quanto à direcionalidade a *franchising* compõe-se de uma estrutura horizontalizada; b) quanto à localização, não possui intenção de centralização, classificando-se como dispersa geograficamente; c) quanto a formalização, tem predominantemente a base contratual como regra, caracterizando-se como uma estrutura tipicamente formal; d) quanto ao poder, a *franchising* classifica-se como orbital visto que o controle caracteriza-se como rígido em torno das determinações ou regras impostas pelo franqueador. O Quadro 12 apresenta cada uma das perspectivas apresentadas anteriormente, destacando o nível de análise, seus termos chaves, origem do pensamento e alguns de seus autores.

Perspectivas Teóricas	Termos Chaves	Origem do Pensamento	Autores
Dependência de Recursos	Cooperação Conflito de Interesses Interdependência Poder Sobrevivência	Ciência Política Sociologia	Penrose,1959; Pfeffer e Salancik 1978; Axelrod, 1978; Wernenfelt,1984 Oliver, 1990; Peteraf, 1993;Fernadez e Suarez, 1996
Custos de Transação	Racionalidade Oportunismo Governança Contratos	Economia	Coase, 1937; Williamson, 1975, 1983, 1985; North, 1981, 1994; Kreps, 1990; Payne, 1990; Levi, 1993; Zylbersztajn, 1995;
Teoria da Agência	Governança Relacionamento Conflito de Interesses	Economia	Jensen e Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Lippert, 1996; Tufano, 1998; Jamison, 1998
Redes Organizacionais	Interorganizacional; Organizacional; Conjunto de organizações; População; Comunidade de Populações	Economia Sociologia	Penrose,1959; Pfeffer e Salancik 1978; Axelrod, 1978; Wernenfelt,1984; Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Oliver, 1990; Peteraf, 1993; Fernadez e Suarez, 1996

Quadro 12 – Análise das Perspectivas de Relacionamentos Interorganizacionais em Redes.

Fonte: Adaptado de Rossetto (1998); Kato e Margarido (1999); Queiroz (2002); Cunha (2002); Godoy (2005); Silva, Schroeder e Hoffmann (2005).

No método da *Grounded Theory* a teoria emerge dos dados, ou seja, o pesquisador elabora a teoria com base nos dados obtidos em sua pesquisa, por isso, ele ignora qualquer pressuposto teórico existente para realizar sua pesquisa (STRAUSS e CORBIN, 1998). Com base nessa afirmação, este trabalho não partiu de nenhum destes pressupostos teóricos levantados até o momento, e tem o objetivo de explicar a ação do franqueado referente as restrições existentes no seu relacionamento com o franqueador tomando por base os dados colhidos nas entrevistas realizadas. O trabalho privilegia a visão do próprio franqueado e os resultados encontrados serão contrastados com a literatura existente, visando contribuir para o conhecimento na área pesquisada. O fato de não partir-se de nenhum pressuposto teórico, permite que seja apurado o que realmente é relevante para o grupo pesquisado (os franqueados). A revisão da literatura servirá para o reencontro dos dados gerados pela pesquisa com a literatura.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o método para conduzir a pesquisa, a *Grounded Theory* e as características de uma teoria substantiva. Para isso, são realizadas breves reflexões sobre os pressupostos epistemológicos assumidos, abordando as características do método utilizado (*Grounded Theory*). Também é discutida a delimitação da pesquisa e o detalhamento dos procedimentos de coleta e análise dos dados. Isso deve contribuir para a avaliação mais criteriosa do leitor acerca da confiabilidade e rigor científico do estudo (MERRIAM, 1998).

4.1 Método da *Grounded Theory*

A *Grounded Theory* (GT) surgiu nos Estados Unidos na década de 60, concebida por Barney Glaser e Anselm Strauss, e foi divulgada por esses dois autores, pela primeira vez, em *The Discovery of Grounded Theory*, de 1967, como uma alternativa às abordagens de pesquisa mais tradicionais, baseadas em testes de hipóteses e formas quantitativas de análise, as quais eram particularmente populares nas Ciências Sociais, e seguiam os princípios da Ciências Naturais (ICHIKAWA; SANTOS, 2001). É um método científico que utiliza um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas sobre fenômenos essencialmente sociais, ou processos sociais abrangentes (STRAUSS; CORBIN, 1998).

Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) apontam a existência de duas linhas divergentes quanto ao método da *Grounded Theory*:

Uma delas é defendida por Glaser (1992) e dá ênfase a característica emergente do método e aos processos indutivos desenvolvidos pioneiramente pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Columbia nos anos 50 e 60. A outra linha — considerada por Glaser a antítese da *Grounded Theory*, pois, segundo o autor, permite a influência de concepções do pesquisador — foi desenvolvida por Strauss (1987) e consolidada em Strauss e Corbin (1998), com primeira edição em 1990, livro que tornou o método, suas técnicas e procedimentos populares na comunidade acadêmica.

O poder explicativo da teoria substantiva é o seu grau de generalização, que ao contrário da generalização estatística, a *grounded theory* preocupa-se em gerar uma teoria substantiva com alto poder explicativo, sendo capaz de explicar como e porque ocorrem diferentes formas de comportamento e como essas formas se modificam ao longo do tempo (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

No entanto, o método, como proposto por Strauss e Corbin (1998), deve utilizar as técnicas e procedimentos, para atenuar os preconceitos do pesquisador no processo interpretativo.

A *Grounded Theory* tem suas raízes no interacionismo simbólico (GOULDING, 2002), que parte do princípio de que todas as teorias são construções simbólicas da realidade, criando uma concepção abstrata dos fenômenos do mundo empírico, através do uso de símbolos. Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) posicionam a *Grounded Theory* como um método que se encontra entre o subjetivismo e o positivismo. Os procedimentos do método permitem a união de diferentes visões, mas tentam construir algo que é único de um determinado grupo, independente das percepções individuais. Neste trabalho adota-se a *Grounded Theory* construtivista, conforme denominado por Charmaz (2000) e referenciado por Bandeira-de-Mello e Cunha (2006).

A *grounde theory* construtivista assume múltiplas realidades, reconhece a mútua criação de conhecimento – pelos sujeitos e pesquisadores – e focaliza-se na interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências. Ela enfatiza a compreensão em lugar de previsão, a realidade – tal como percebida pelos sujeitos – em lugar de verdade. (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006)

Neste trabalho, analisando-se a percepção individual de cada um dos franqueados entrevistados, tenta-se construir a realidade deste grupo limitado pela área substantiva, ou seja, pretende-se explicar como esse grupo de franqueados lidam com as restrições recorrentes no seu relacionamento com o franqueador.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) resgatam Strauss e Corbin (1998) e afirmam que a teoria formulada pelo método deve apresentar as seguintes características:

- a) coerência entre os dados e resultados;
- b) compreensão pelos envolvidos;
- c) generalização suficiente para que variações da ocorrência do fenômeno sejam consideradas;
- d) controle na previsão das ações dos envolvidos.

Ademais, deve ser coerente com a realidade da área especificada para o estudo e, como consequência, fornecer sentido para que seja compreendida pelos sujeitos envolvidos e por outros pesquisadores. A *Grounded Theory* é a opção para se compreender uma realidade a partir da percepção dos envolvidos, por meio de proposições explicativas do comportamento (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006) .

Na *Grounded Theory* um pesquisador não inicia um projeto com uma teoria preconcebida em mente. Mais que isso, o pesquisador começa com uma área de estudo e permite que a teoria nasça dos dados (STRAUSS; CORBIN, 1998). Entende-se por teoria “um conjunto de categorias (conceitos) que estão sistematicamente inter-relacionadas através de sentenças de relacionamento (proposições) para formar o esquema teórico que explica um fenômeno social” (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 22).

4.2 *Design* da pesquisa

Adotou-se a pesquisa qualitativa neste trabalho devido à acreditar que ela auxiliará a responder a questão de pesquisa definida, cujo objetivo é explicar como que os franqueados de uma rede de fast-food lidam com as restrições recorrentes do seu relacionamento com o franqueador.

O *design* da pesquisa compreendeu um conjunto de fases embasados nos roteiros propostos por Eisenhardt (1989), Strauss e Corbin (1998) e Bandeira-de-Mello (2002) que foram adaptados por Santos (2005). As seis fases utilizadas são:

1. Início: nesta fase foi elaborada a revisão da literatura e também definido a questão de pesquisa;
2. Delimitação: a delimitação da área substantiva (área a ser pesquisada) para melhorar o poder explicativo dos resultados foram definidos, identificando assim o objeto deste estudo e os limites do fenômeno estudado;
3. Campo: Os dados coletados para a fase seguinte (análise) foram obtidos através de entrevistas com cinco franqueados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas;
4. Análise: inicialmente foi realizada a análise incidente-incidente nas entrevistas realizadas, com o auxílio do software Atlas/ti. Após a análise incidente-incidente foram identificadas algumas categorias, e a relação existente entre elas. Foram construídas proposições, e realizada a amostragem teórica com o intuito de atingir a saturação teórica;
5. Literatura: Após a elaboração das proposições elas foram comparadas com a literatura existente, cujo objetivo foi de aprimorar e validar interna e externamente as proposições geradas;
6. Fechamento: esta última fase refere-se a confecção do relatório final, com o intuito de expor os resultados de forma clara e passível de análise ao leitor.

4.3 Delimitação da pesquisa

O tema central da pesquisa proposta é relacionamentos interorganizacionais existentes entre franqueado-franqueador em redes de fast-food. Com este objetivo, pretende-se explicar, utilizando por base a percepção dos franqueados de redes de fast-food, como eles reagem em face das restrições que surgem no seu relacionamento com o franqueador. Os franqueadores não foram entrevistados para este trabalho, porque o objetivo é identificar a percepção dos franqueados e não dos franqueadores. A figura 5 apresenta a delimitação da área substantiva ao qual o trabalho se remete.

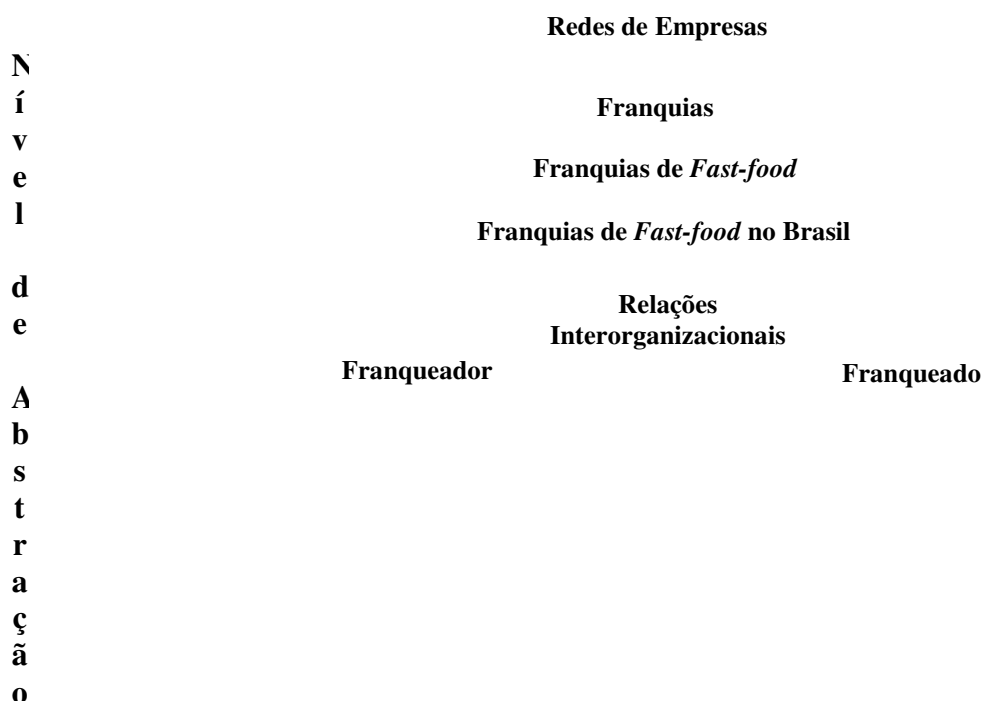


Figura 5 – Delimitação da área substantiva.

A figura 5 ilustra que a abstração ocorre até o nível de redes de empresas. Na seqüência apresentada, verifica-se que está se abstraindo a partir do relacionamento existente entre franqueado-franqueador nas franquias de fast-food, privilegiando a ótica do franqueado.

O nível de abstração cresce de acordo com a abertura da delimitação. Portanto, este estudo não visa generalizar além da sua área substantiva, referindo-se somente ao setor de franquias de fast-food no Brasil. Porém, na medida em que novos casos são investigados, a teoria substantiva agrega maior poder explicativo. Novos casos não devem negar a teoria anterior e sim melhorar as atuais categorias e desenvolver novas teorias.

4.4 Fonte e coleta de dados

O caso estudado é uma rede franquias de *fast-food*, de atuação nacional, denominada neste trabalho por “Rede Alfa”. As características da Rede Alfa são detalhados no item 5.1 deste trabalho. A escolha da rede ocorreu pelos seguintes motivos: a) pelo acesso aos franqueados, por intermédio de uma pessoa de contato; b) pelas dificuldades de gestão inerentes às franquias de *fast-food*; c) pela sua atuação nacional, o que proporciona maior variabilidade na amostra devido as particularidades da região de cada franqueado.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista em profundidade com cinco franqueados, denominados “Franqueado A”, “Franqueado B”, “Franqueado C”, “Franqueado D” e “Franqueado E”. As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas conforme questões apresentadas no Apêndice B. Os franqueados entrevistados possuem diferenças significativas quanto ao porte e a região geográfica de atuação. O quadro 13 apresenta suas principais características.

Franqueado	Características	Número de entrevistas	Duração das entrevistas
A	Atende a região sul do país com sete pontos de venda, sendo quatro lojas e três quiosques. Empresa conta com 70 funcionários e no verão este número aumenta para 80 funcionários. Já foi membro do Conselho Regional dos Franqueados.	02	80 min
B	Atua na Região nordeste do Brasil e possui um ponto de venda com cerca de 20 funcionários.	01	52 min
C	Responsável por duas lojas localizadas na região nordeste do Brasil contanto atualmente com 35 funcionários	01	40 min
D	Localizado no Centro-Oeste, possui uma loja e um quiosque em um shopping-center de uma cidade da região centro-oeste. Emprega 33 e três funcionários e oito motoqueiros terceirizados. Abriu a franquia em 1998.	02	140 min
E	Foi o primeiro franqueado da Rede Alfa no estado de Santa Catarina. É responsável por sete lojas da rede na Região Sul. Na sua loja principal, possui 49 colaboradores, sendo um gerente e três subgerentes. Atual membro do conselho regional dos franqueados.	02	120 min

Quadro 13: Características dos Entrevistados.

Esse projeto foi iniciado pelo orientador Prof. Dr. Rodrigo Banderia-de-Mello no âmbito da iniciação científica do curso de graduação em Administração da Univali. Neste primeiro projeto foram realizadas entrevistas com quatro dos cinco entrevistados neste trabalho. Para este trabalho de mestrado eu entrevistei o franqueado A e transcrevi todas as entrevistas realizadas nos projetos anteriores.

As questões iniciais do projeto de pesquisa do Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello giravam em torno de “como é ser franqueado?” e “como é o relacionamento com o

franqueador?”. Durante as entrevistas realizadas com os franqueados foram registradas algumas situações que o franqueado sentia-se prejudicado pelo franqueador. Com base nessas informações que emergiram dos dados, definiu-se o objetivo desta dissertação que é explicar como os franqueados de redes de *fast-food* lidam com as restrições do franqueador, no dia-a-dia da gestão de suas lojas.

Após a definição deste objetivo os questionamentos passaram a ser mais específicos, com as seguintes questões norteadoras: a) qual o papel do franqueado na gestão da franquia; b) como as restrições do franqueador afetam o negócio do franqueado; e c) como o franqueado lida com essas restrições. Publicações e manuais da rede foram utilizados como dados secundários e auxiliaram na identificação de novos *insights* interpretativos.

As entrevistas ocorreram nas próprias lojas dos franqueados. Não houve controle editorial e foram tomadas notas quando a gravação de alguns trechos não fora autorizada. Todas as entrevistas foram transcritas para posterior análise.

Paralelo ao trabalho de dissertação, foi elaborado outro projeto de iniciação científica envolvendo o Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello e uma bolsista do curso de Administração da Univali. O objetivo deste projeto foi realizar um levantamento em periódicos dos principais problemas apontados pelos franqueados no relacionamento franqueado-franqueador. O resultado desta pesquisa é apresentado no item 2.2 desta dissertação.

Os dados secundários utilizados neste trabalho foram obtidos no site da Rede Alfa, com o objetivo de analisar o que é oferecido pelo franqueador aos franqueados em termo de estrutura e apoio para a estruturação de uma loja. Esses dados foram utilizados para descrever as características da Rede Alfa no item 5.1.

4.5 Análise dos dados

As atividades de análise ocorreram entre julho de 2006 e junho de 2007, com a utilização do software para análise qualitativa de dados ATLAS/ti. O software foi utilizado para auxiliar no processo de codificação dos dados, recuperação de citações e ocorrência das categorias.

No período de julho a agosto de 2006, além das atividades efetivadas exclusivamente pelo pesquisador, foram realizadas sessões semanais em grupo, com a presença do orientador deste estudo, Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello, e de um colega mestrando, que também

estava utilizando a *Grounded Theory* para a sua pesquisa. Foram seis sessões em grupo, que duraram em média duas horas por semana.

Os novos códigos e/ou categorias criadas foram validados pelo grupo nas reuniões semanais. A cada categoria criada, criou-se um memo(documento que registra parte da análise realizada pelo pesquisador), cujo o objetivo é realizar as notas de análise e também auxiliar na elaboração dos relatórios. Paralelo a esta atividade, foi cursada a disciplina de Seminários da *Grounded Theory*, oferecida pelo programa de Mestrado em Administração da Univali e ministrada pelo Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello.

Participaram desta disciplina sete pesquisadores do mestrado em Administração da Univali, com o objetivo de conhecer os métodos da *Grounded Theory*. A disciplina teve uma duração de vinte horas/aula e cada um dos alunos apresentou seu objetivo de pesquisa, e elaborou a análise dos dados de suas entrevistas utilizando o método da *Grounded Theory*. Foi utilizado o software ATLAS/ti para auxiliar na codificação e análise dos dados, que foram apresentadas e validadas pelo professor da disciplina e pelos pesquisadores envolvidos durante as aulas. No término da disciplina, cada um dos pesquisadores entregou um relatório com as etapas realizadas durante a disciplina para validação do professor.

A análise dos dados e a construção da teoria foram realizadas com o auxílio do *software* ATLAS/ti, para organização textual, construção de modelos e análise hermenêutica. De acordo com Bandeira-de-Mello (2006) o *software* auxilia no armazenamento e gerenciamento dos dados, na realização de codificações e associações, na busca e recuperação das informações e seus conceitos, no desenvolvimento da teoria e na redação dos relatórios finais.

Neste trabalho utilizei alguns elementos do Atlas/ti como: a) unidade hermenêutica (reúne todos os dados e demais elementos analisados); b) Documentos Primários (transcrições das entrevistas realizadas); c) Citações (trechos das entrevistas que considerei relevantes); d) Códigos (conceitos gerados pela minha interpretação dos dados); e) Notas de análise (anotações do histórico das interpretações); f) Esquemas (representações gráficas do relacionamento entre categorias-propriedades e categorias-categorias).

O Quadro 14 apresenta os símbolos representantes dos relacionamentos entre os códigos do Atlas/ti. Esses símbolos são utilizados para a representação do relacionamento entre as categorias e suas propriedades, que serão apresentadas no item 6 deste trabalho.

SÍMBOLOS	DESCRIÇÃO DAS RELAÇÕES
Ph	O código-Origem é a categoria principal do fenômeno estudado.
P	O código-origem é propriedade da categoria(código destino).
0	O código-origem é um tipo, ou forma, do código-destino encontrada nos dados, e possui um padrão determinado de variação dimensional ao longo das propriedades da categoria (código destino).
N	O código-origem(condição causal), quando presente, causa a ocorrência do código destino.
A	O código-origem(condição interveniente), quando presente, modifica a ação da condição causal.

Quadro 14 – Símbolos representantes dos relacionamentos entre os códigos do Atlas/ti.
Fonte: Adaptado de Bandeira de Mello (2006).

A Figura 6 ilustra esquematicamente uma proposta do processo de codificação e análise. Na fase de microanálise é realizada a análise, linha por linha com o objetivo de gerar os primeiros códigos e, a partir deles, gerar as primeiras categorias, definidas por suas propriedades e dimensões.

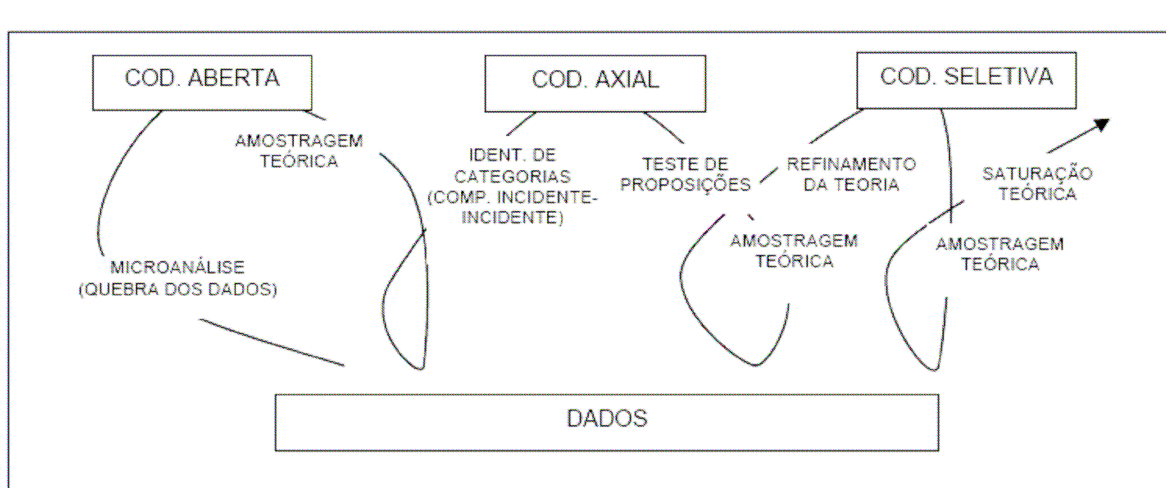


Figura 6 - Processo de codificação do método da *Grounded Theory*.
Fonte: Bandeira-de-Mello e Cunha (p.253, 2006).

Esta primeira etapa refere-se a codificação aberta que engloba a quebra, a análise, a comparação incidente a incidente, a conceituação e a categorização dos dados. A segunda fase é a de codificação axial, onde são examinadas as relações entre as categorias para identificar condições intervenientes e estratégias de ação. Após a análise da relação das categorias são identificadas as proposições que devem ser testadas. “Assim como as categorias, as relações entre elas devem ser validadas junto aos sujeitos da pesquisa”(BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). Na fase de codificação seletiva é identificada a categoria central, cujo objetivo é integrar toda a teoria desenvolvida. Nesta etapa “verifica-se possíveis incoerências, categorias com fraca fundamentação empírica ou relações não estáveis” (BANDEIRA-DE-

MELLO; CUNHA, 2006, p.253). O processo de codificação é contínuo, podendo ocorrer idas e vindas em cada uma das etapas, até que se alcance a saturação teórica.

4.6 Qualidade da teoria substantiva

A seguir são apresentados os procedimentos utilizados para verificar a qualidade da teoria gerada.

Em uma *Grounded Theory* o pesquisador deve buscar coerência com a realidade dos entrevistados. Mas existem múltiplas realidades. Isso significa que toda *Grounded Theory* é única: para uma mesma área substantiva, diferentes fenômenos podem ser identificados para explicar a interação social dos indivíduos. Por isso, a teoria substantiva gerada será sempre uma teoria, dentre várias possíveis, gerada por um determinado pesquisador. O pesquisador compõe a estória (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

Este estudo adotará os critérios adaptados de Scherman e Webb (1988) por Kelly (1997) e utilizados por Bandeira-de-Mello (2002), com o objetivo de avaliar a qualidade de uma teoria substantiva. Poderão ser avaliados critérios como grau de coerência; funcionalidade, relevância, flexibilidade e densidade.

O grau de coerência refere-se as categorias serem originadas dos dados e não dos preconceitos do pesquisador. A funcionalidade dos constructos, de forma a fornecer capacidade preditiva acerca do fenômeno explicado.

Relevância é o terceiro critério que define que a teoria deve emergir fruto da sensibilidade do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central, mais relevante para explicar o fenômeno. A flexibilidade está relacionada a passividade de modificação da teoria, permitindo que novos estudos enriqueçam a teoria gerada.

A densidade refere-se a quantidade de elementos-chave que a teoria deve possuir e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.

5 O FRANQUEADO E SEU RELACIONAMENTO COM O FRANQUEADOR

Neste capítulo são apresentados alguns dos pontos que julguei importante na análise de dados e que utilizei para gerar a teoria substantiva. A teoria substantiva, gerada nesta pesquisa, deve ser capaz de explicar como os franqueados de uma rede de *fast-food* lidam com as restrições do franqueador. Neste capítulo, apresenta-se o caso da rede de *fast-food* analisada e explica-se o relacionamento existente entre franqueado-franqueador sob a ótica do franqueado.

Utilizo a primeira pessoa do plural para escrever algumas passagens deste trabalho porque o pesquisador deve buscar coerência com a realidade dos entrevistados e ele compõe a estória. (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). A redação na primeira pessoa pode ser verificada na maioria dos trabalhos que utilizaram o método da *Grounded Theory*, como sugerido por Glaser (1993), deixando claro o envolvimento do pesquisador (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). Somente dessa forma os resultados tornam-se passíveis de avaliação pelo crivo do leitor, aumentando a validade e a confiabilidade da pesquisa.

Neste capítulo primeiramente apresenta-se algumas características da Rede Alfa encontradas em seu site e manuais. Esta etapa do trabalho é meramente descritiva, mas importante, pois auxilia na compreensão dos quesitos básicos que envolvem o relacionamento franqueado-franqueador. Foi necessário para que eu pudesse conhecer melhor a Rede Alfa e identificar o que é oferecido na teoria e na prática aos franqueados.

Em uma segunda etapa, são apresentadas neste capítulo com citações dos trechos de entrevistas que julguei importante para realizar a análise e construção da teoria substantiva no capítulo 6.

5.1 O contexto da Rede Alfa

O início das atividades da Rede Alfa data de 1952, como lanchonete, e 1984 com o sistema de franquias. Atualmente possui 534 lojas em 23 estados, sendo 472 franquias e 62 próprias. Já recebeu da Associação Brasileira de *Franchising*, o prêmio de franqueador do ano e também o selo de qualidade por oito anos consecutivos.

A Rede Alfa apresenta em seu site algumas vantagens aos candidatos a franqueado, como: o acesso a uma moderna tecnologia para venda de produtos de primeira qualidade, de grande identificação e desejo do consumidor; fazer parte de uma marca conhecida nacionalmente; facilidade de administração de um negócio onde o franqueador tem mais de 50 anos de experiência; e ter os benefícios de um marketing cooperado e de um sistema integrado de abastecimento.

O franqueador também destaca que todo o investimento para abertura de um ponto de venda é de responsabilidade do Franqueado e deve ser implementado de acordo com o cronograma de construção estabelecido entre o franqueado e o franqueador. A estimativa do investimento vai depender da localização do ponto de venda, da área a ser ocupada e do tipo de loja (rua, shopping center, drive thru e quiosque). O investimento mínimo é de R\$ 330.000,00, não incluindo o ponto comercial, a taxa de franquia (R\$ 60.000,00) e as despesas pré-operacionais.

Os franqueados tem que pagar a taxa de fundo de marketing que refere-se a 4% da venda bruta e a taxa de royalties de 5% que também recorre sobre a venda bruta. Após um prazo de cinco anos o franqueado deve renovar seu contrato de franquia tendo que pagar novamente a taxa de franquia.

Para controlar e até mesmo auxiliar os franqueados em suas necessidades, a rede subdividiu o país em regiões onde foram criadas as gerências regionais. Cada franqueado é coordenado por uma gerência regional da rede que hoje são ao todo cinco gerências regionais. A distribuição destas gerências é composta por uma no nordeste, uma que atende a região norte e centro-oeste, uma no sul, uma no sudeste com exceção do estado de São Paulo que possui uma gerência regional exclusiva para o estado. Em cada uma dessas gerências de mercado existem dois gerentes de mercado, que são responsáveis por verificar se os franqueados das suas regiões estão cumprindo as normas e padrões estabelecidos pela franquia. Eles têm o papel de verificar as necessidades dos clientes das regiões onde atuam e auxiliar os franqueados a se estruturarem para atender as necessidades da rede e da região de atuação.

Outra maneira de o franqueado interagir com o franqueador é através do conselho dos franqueados que tem a mesma divisão nacional que os gerentes regionais (sul; sudeste exceto São Paulo; São Paulo; norte e centro-oeste; e nordeste). O conselho de franqueados é formado por representantes de cada região definida pela rede, cujo papel é repassar para o franqueador os desejos e necessidades dos franqueados da sua região. Esses franqueados do conselho ficam encarregados de repassar aos franqueados de sua região o que ficou definido

na reunião do conselho. Quais as melhorias aprovadas, campanhas ou novas exigências por parte da rede.

A Rede Alfa também anuncia que oferece aos franqueados apoio na escolha do ponto comercial; desenvolvimento do projeto de arquitetura na construção da loja e na compra de equipamentos; treinamento do Franqueado e da equipe de funcionários; apoio operacional para inauguração através de profissionais qualificados; assistência no controle de qualidade visando a uniformidade dos padrões de operação; participação em campanhas nacionais de marketing e orientação no desenvolvimento do marketing local; abastecimento de matérias-primas através da rede nacional de distribuição; e preferência para abertura de novas lojas na sua área de atuação.

No item a seguir são apresentadas algumas características do relacionamento franqueado-franqueador relatados pelos franqueados da Rede Alfa.

5.2 O relacionamento do franqueado-franqueador na prática

A etapa a seguir se faz necessária para que o leitor consiga compreender como que o pesquisador chegou às suas conclusões na elaboração da teoria substantiva apresentada no próximo capítulo. Destaco a seguir o posicionamento dos franqueados sobre a realidade do seu relacionamento com o franqueador no dia a dia de suas operações e os pontos que eu como pesquisador, julguei relevantes. Meu objetivo é apresentar algumas passagens que me chamaram a atenção as divergências e convergências entre o que é pregado pelo franqueador e a realidade na visão dos franqueados. Para isso, apresento itens que descrevem a origem do relacionamento com o franqueador; um comparativo entre as vantagens oferecidas pelo franqueador em seu site para atrair franqueados e a percepção dos franqueados entrevistados; e as divergências de objetivos entre franqueado e franqueador.

5.2.1 Origem do relacionamento

De acordo com os franqueados entrevistados o relacionamento franqueado-franqueador tem sua origem no franqueado. Identifiquei que os empreendedores realizaram pesquisas, conversaram com outros franqueados tentando analisar a viabilidade do negócio. Identifiquei que alguns franqueados argumentaram que o primeiro nome de franquia não foi o da Rede analisada neste trabalho, mas sim da principal concorrente, que foi descartada devido a problemas relatados pelos seus próprios franqueados e em revistas especializadas.

A primeira opção que eu pesquisei foi do nosso principal concorrente devido ao seu marketing muito forte. E a gente pesquisou, entrei em contato com outros franqueados, li uma série de material e vi que a seis anos atrás... o problema do concorrente estava muito grande, não tinha sido divulgado na mídia ainda. (ENTREVISTADO A)

Após pesquisas alguns escolheram a Rede Alfa por julgarem que o custo era mais baixo e outros pelo reconhecimento e estrutura da marca.

E aí eu pesquisei a Rede Alfa, produto bom, sempre foi líder na linha de sorvetes milk-shake entrei em contato com vários franqueados.. então começou o namoro com a Rede Alfa, fomos ao Rio de Janeiro... fizemos uma bateria de entrevistas, conhecemos lojas e assinamos contrato. (ENTREVISTADO A)

5.2.2 Vantagens oferecidas pelo franqueador

A seguir apresento um comparativo entre as vantagens apontadas pelo franqueador em seu site com a percepção dos franqueados da realidade das operações de suas franquias.

a) Escolha do Ponto Comercial

O franqueador disponibiliza aos franqueados uma equipe que realiza uma pesquisa de mercado na cidade onde o franqueado pretende abrir o estabelecimento. Nessa pesquisa é verificado a análise de viabilidade do negócio e o melhor ponto para a abertura da loja da franquia.

os responsáveis pela Rede vieram aqui analisaram o tamanho da cidade, onde seria o melhor ponto... e fechamos o negócio.(ENTREVISTADO D)

Nota-se que alguns franqueados apontaram esta escolha do ponto comercial e as condições impostas pelo franqueador como um dos problemas para a abertura do novo negócio. A franquia possuía uma regra que a loja teria que ter no mínimo 80 m² e um dos franqueados que tinha a intenção de abrir uma loja em um local de 42 m² questionou quais eram os requisitos para a abertura da loja. O franqueador alegou que o espaço da loja deveria contemplar todos os equipamentos. O franqueado convenceu o franqueador e implantou a loja, pois não importava mais o tamanho e sim atender os requisitos.

Naquela época a Rede Alfa achava que toda loja tinha que ter banheiro interno para funcionários e isso não fazia sentido, porque nos shoppings e nas praças de alimentação já existiam vestiários para os funcionários. (ENTREVISTADO E)

Depois apareceu outra oportunidade para abrir uma loja com 22 m². O problema é que a franquia exigia 7 metros de frente e o ponto só possuía 5 metros. O franqueado mais uma vez convenceu o franqueador e resolveu a situação negociando com o seu vizinho.

Eu comprei 2 metros de frente do meu vizinho (ENTREVISTADO E)

Outro ponto que identifiquei foi o surgimento dos quiosques que eram mais rentáveis do que as grandes lojas que a Rede exigia que fossem abertas. Essas mini-lojas foram motivo de divergência entre franqueador e franqueados e acabou prevalecendo o objetivo coletivo dos franqueados.

Aí surgiu um conflito porque a rede sempre queria marcar presença e pra dar moral quanto maior e mais bonito melhor. Para os franqueados a moral não importa e sim a sobrevivência... A rede queria proibir os quiosques, mas em uma reunião os franqueados argumentaram que a rede deveria proibir as lojas grandes que não dão retorno para os franqueados. (ENTREVISTADO E)

b) Desenvolvimento do projeto de arquitetura na construção da loja e na compra de equipamentos;

Neste item percebe-se que a rede se compromete a auxiliar os franqueados na estruturação dos seus empreendimentos. Para isso o franqueador disponibiliza aos franqueados um grupo de pessoas (arquitetos, engenheiros, setor de marketing, setor de logística, setor de treinamento e o gerente regional) para auxiliar na estruturação da franquia.

O franqueador deu total apoio na estruturação da loja. A loja é perfeita! (ENTREVISTADO C)

O mesmo franqueado que argumentou que a franquia deu total apoio na estruturação da loja, foi barrado quando quis realizar uma mudança no estabelecimento.

A franquia barrou, não aceitou colocar uma choperia neste ponto. (ENTREVISTADO C).

Referente aos equipamentos, identifiquei que um dos franqueados alegou que o franqueador solicita que ele atualize seus equipamentos. Na visão do franqueado seus equipamentos estão funcionando normalmente e não precisam ser trocados. Para ele a prioridade é investir no gerenciamento à distância da loja e não em equipamentos. O franqueado ignorou a solicitação do franqueador e priorizou o gerenciamento on-line da loja e informou que outros franqueados também estão adotando este procedimento.

Eu não posso pegar todo o meu dinheiro e reinvestir, eu tenho fluxo de caixa, análise de prioridades. Para mim hoje é mais prioridade controlar a loja à distância

do que trocar um determinado equipamento que está funcionando.
(ENTREVISTADO A)

O franqueado afirmou que o franqueador sabe que ele deu essa prioridade e que já tem mais franqueados implantando o gerenciamento da franquia on-line.

Eu implantei, mas não é padrão da rede. Depois que eu implantei, fiquei sabendo que o Entrevistado E está já fazendo isso também... o franqueador sabe e disse: Legal! (ENTREVISTADO A)

Ele alega que alguns franqueados são até melhores que o próprio franqueador, ou seja, que sabem realmente o que a franquia precisa.

Eu não tenho a menor dúvida de que alguns franqueados são melhores que o franqueador. (ENTREVISTADO A)

Esta afirmação foi realizada após o franqueado relatar que o franqueador aparece mais para realizar cobranças do que para auxiliá-lo, aparecendo neste caso uma divergência de objetivos.

Eles não estão aqui para ajudar a vender mais e sim para cobrar.
(ENTREVISTADO A)

c) Treinamento do Franqueado e da equipe de funcionários

O franqueado tem que passar juntamente com sua equipe de gerência por um treinamento de 110 dias em uma das franquias escolas da rede. Uma das franquias escola está localizada na matriz da rede no Rio de Janeiro e a outra na cidade de São Paulo. A franquia escola é uma loja como qualquer outra da rede, com a única diferença que os treinados aprendem e colocam o que foi ensinado a prática. Por exemplo, um gerente se torna o responsável pelo gerenciamento de uma loja no período de treinamento.

A equipe operacional também deve ser treinada em uma das franquias escola da rede. e esse treinamento tem duração de no mínimo quinze dias. Referente aos custos de deslocamento, estadia e alimentação, correm todos por conta do franqueado.

Esse ponto que é oferecido pelo franqueador como vantagem, mas percebi que é tido pelos franqueados como algo necessário, mas inviável devido ao alto custo do treinamento. Alguns franqueados acabam ignorando o procedimento padrão da rede e não enviam suas equipes para o treinamento, pois visualizam isso como um custo.

Eu nunca fui treinada eu aprendi na marra mesmo! E o custo para mandar este pessoal? (ENTREVISTADO B)
Devido ao custo, a gente não manda ninguém para treinamento.
(ENTREVISTADO A)

Existem também aqueles franqueados que acabam acatando a solicitação do franqueador e arcam com os custos do treinamento de sua equipe.

Eu fiquei seis meses em São Paulo recebendo treinamento... Todos os atendentes passaram quinze dias em São Paulo Recebendo treinamento. (ENTREVISTADO E)

d) apoio operacional para inauguração através de profissionais qualificados

O franqueador disponibiliza uma equipe que auxilia o franqueado no prazo que antecede a abertura da primeira loja. Essa equipe acompanha o franqueado e realiza um treinamento intensivo com toda a equipe. Essa equipe tem a função de acompanhar e auxiliar as atividades da loja nos seus primeiros dias.

É um grupo de pessoas qualificadas que dão acompanhamento para a inauguração da primeira loja... Vieram cinco funcionários da rede que auxiliaram nas atividades de abertura da loja. (ENTREVISTADO E)

Outro ponto a ser destacado é referente ao pagamento dos royalties. Existem franqueados que acham justo o pagamento do royalties ao franqueador para manter a estrutura da Rede Alfa devido aos benefícios recebidos.

Na verdade, esse você paga com gosto! Se a rede está te permitindo vender mais, tendo uma política de compra em escala que te permita ter um benefício. Eu pago 100% de royalties, porque meu faturamento bruto é muito alto. Mas quanto que a rede permite que eu compre? A rede permite que eu compre direto da Sadia um hamburger exclusivo e mais barato.. Quanto custa ter um engenheiro dentro da tua loja? A Rede Alfa tem? Quanto custa ter um gerente logístico? A rede tem. Nutricionista? A Rede Alfa tem. Departamento de marketing? Tem. As campanhas estão todas prontas e são campanhas bonitas! Quanto custa um comercial na TV? Se paga menos porque é rateado entre os franqueados. (ENTREVISTADO A)

Outros franqueados não identificam que o pagamento de royalties seja revertido como benefício para a sua franquia e é pago somente pela utilização da marca.

Eu acho que é só pela marca, porque não vejo outras vantagens. Estamos com a proposta da Rede Alfa para mandar os gerentes para acompanhar a loja, verificando o que está errado e o que está certo. Auxiliando porque a coisa está feia. Para mim isso não é ajuda! (ENTREVISTADO C)

e) Assistência no controle de qualidade visando à uniformidade dos padrões de operação;

Nota-se que na franquia fica a encargo do gerente regional fiscalizar e auxiliar periodicamente os franqueados a obterem os critérios de qualidade previstos pela rede. O gerente regional tem o dever de verificar com o franqueado o que deve ser ajustado, assim

como auxiliá-lo na elaboração de um plano de ação para a resolução dos problemas. Em alguns casos o gerente regional é visto como um empecilho pelo franqueado e não como uma ponte entre o franqueador e o franqueado.

Eles estão aqui mais para cobrar do que para ajudar. (ENTREVISTADO A)

Tem franqueados que acreditam que não é permitido realizar ajustes aos padrões da franquia, enquanto outros acreditam que a variação dos elementos de produção é algo comum.

Adaptação não é permitida. (ENTREVISTADO C)

Alguns elementos podem até variar um pouco. (ENTREVISTADO E)

Identifiquei alguns franqueados que acabam ajustando os padrões da franquia de acordo com as suas necessidades locais.

O presidente da Rede Alfa veio aqui e viu uma adaptação que eu fiz no meu quiosque... gostou e repassou para as outras franquias. (ENTREVISTADO D)

Não há um consenso entre o que é o padrão da franquia, sendo que percebi que alguns franqueados definem que o responsável por essa definição é o cliente.

O padrão é do cliente, hoje a Rede Alfa tem um produto de referência, tem o Milk Shake e o Ovomaltine que é feito na hora, que o cliente sempre diz, eu quero mais batido, menos batido, menos leite, mais leite. O padrão é do cliente! (ENTREVISTADO E)

f) Participação em campanhas nacionais de marketing e orientação no desenvolvimento do marketing local;

A rede lança campanhas nacionais sendo que todas as franquias são obrigadas a participar. Caso o franqueado deseje realizar uma campanha local, deverá enviar um pré-projeto com o objetivo para o seu gerente regional, ou até mesmo solicitar que o mesmo lhe auxilie. Após esta etapa a equipe nacional valida e libera ou não a realização da campanha. O marketing local é de responsabilidade do franqueado juntamente com o gerente regional, por isso eles podem sugerir campanhas que poderão ser lançadas após a aprovação da rede.

As campanhas estão todas prontas e são campanhas bonitas! (ENTREVISTADO A)

O que deve ser destacado neste item é que algumas campanhas nacionais não atendem as necessidades regionais ou locais dos franqueados.

Todas as campanhas são padrões da rede. Eu posso até sugerir uma campanha, mas deve ser aprovada pela rede. (ENTREVISTADO B)

Algumas campanhas são obrigatórias, independente do produto ou da região que o franqueado se encontra. Essas campanhas nacionais nem sempre conseguem atingir o público local dos franqueados.

Existe a campanha do mês que nós somos obrigados a participar. Essas campanhas às vezes são falhas no sentido de não atender as características de uma determinada região. (ENTREVISTADO D).

A rede também utiliza a extranet para comunicar aos franqueados das campanhas em andamento assim como, informa sobre as ações tomadas pelo principal concorrente.

Nós temos um e-mail que é da extranet que dá informações do nosso principal concorrente, se fechou, se abriu, preços... tudo que você queira saber do concorrente. (ENTREVISTADO B)

Através da extranet a rede disponibiliza um muralzão eletrônico, que cada franquia tem sua senha para acessar e quase diariamente divulgam novas informações. (ENTREVISTADO A)

g) abastecimento de matérias-primas através da rede nacional de distribuição;

O franqueador inicialmente abastecia a rede em algumas regiões mensalmente e isso exigia dos franqueados uma grande quantidade de produtos armazenados. O pão, frutas e verduras muitas vezes eram fornecidos por fornecedores locais devido a carência da rede nacional de distribuição que não conseguia atender os franqueados.

Hoje a logística da rede melhorou. Quando nós abrimos a loja tínhamos uma câmara fria grande, pois o abastecimento era mensal, hoje o abastecimento é semanal, então eu consigo ter um estoque relativamente pequeno (ENTREVISTADO D)

Tem alguns produtos que a rede mostra carência no fornecimento e não obriga o franqueado a ser abastecido pela rede nacional de distribuição. Isso ocorre devido a dificuldade de fornecimento, ao baixo tempo de vida útil de alguns produtos ou até mesmo a praticidade das operações.

Como a rede acha que não vale a pena montar uma estrutura nacional de horti-fruti granjeiro, o abastecimento é local, então em cada mercado tem um fornecedor credenciado, um padrão de qualidade diferente. (ENTREVISTADO E)

O único fornecedor fora da rede é o refresco de laranja e maracujá, porque o que é fornecido pela rede vem congelado, eu recebo uma vez por semana. Não é nem por uma questão de preço e sim de praticidade. (ENTREVISTADO A)

O abastecimento de pão é um dos itens que foi apontado por quase todos os franqueados entrevistados como um problema. A exceção foi o Entrevistado E que possuía

um fabricante de pão da rede em sua própria cidade. Para os outros franqueados a alternativa foi desenvolver o fornecedor de pão. O problema só foi resolvido quando a rede conseguiu juntamente com um fornecedor desenvolver um pão com as mesmas características mas com um prazo de validade maior.

Hoje você compra um pão... dura até 10 dias sem colocar na geladeira, enquanto que o pão anterior um dia era bom, no dia seguinte era razoável e no terceiro dia ficava bem complicado de ser consumido. (ENTREVISTADO A)

O pão foi uma coisa que a rede demorou a me ajudar, acho que foram cinco anos e meio... esse foi o grande problema que eu achava de você ter um padrão de *fast-food*, então o meu estabelecimento não tinha o mesmo sabor de sanduíche de outra cidade, porque meu pão era um relativamente artesanal. (ENTREVISTADO D)

Existem também franqueados que não conseguiram adaptar o pão em sua região de atuação.

Quando trocamos o pão os clientes começaram a reclamar.... o nosso pão era maior que o da rede... tivemos que voltar a fornecer o pão local. (ENTREVISTADO C)

Outro franqueado não vê no pão um empecilho para o desempenho de seu negócio.

O pão da Rede Alfa não é feito numa padaria só, mas é feito com a mesma receita, o gosto é o mesmo. As vezes cresce um pouco mais, um pouquinho menos, a gente resolve. (ENTREVISTADO E)

Outro problema apontado pelos franqueados, refere-se a exclusividade de comercialização de produtos como o chopp por exemplo, que estava prevista em contrato uma determinada marca exclusiva. O Entrevistado C alegou que teve muitos problemas devido ao chopp contratado não ser aceito pela sua freguesia. O franqueado optou por não comercializar o chopp na loja e depois de um tempo a Rede Alfa passou a oferecer chopp de outras marcas.

Quem é que toma chopp da marca X? Ninguém! (ENTREVISTADO C)

Outro problema apontado pelos franqueados é a distribuição de produtos incompletos, ou de forma inadequada. Isso acaba forçando o franqueado a tomar uma ação para improvisar ou até mesmo deixar de vender o produto.

A rede lançou um sundae de milk-shake com cereais... não passa no canudo. Eu estou vendendo o produto mas estou dando uma colher para o cliente chupar e comer o cereal, porque eu só vou receber o canudo específico na terça da semana que vem... O Entrevistado E não está trabalhando com o produto para não queimá-lo. (ENTREVISTADO A)

Nesta citação fica claro que os dois franqueados ajustaram o padrão da franquia, sendo que um improvisou o ajuste para poder comercializar o produto, enquanto que o outro optou por não comercializar o produto.

h) preferência para abertura de novas lojas na sua área de atuação;

Se o franqueador visualiza uma possibilidade de abertura de mais uma loja na cidade em que o franqueado já atende, é dada a preferência a esse franqueado. O que também acontece é de o próprio franqueado sugerir a abertura de uma loja para o franqueador.

Tem outras pessoas interessadas em abrir uma loja da rede na minha região, mas eles aceitaram que eu abra com calma... eu tenho prioridade. Tem-se uma pessoa interessada eu tenho prioridade. (ENTREVISTADO D)

Logo depois surgiu uma outra oportunidade de negócio porque as coisas não são planejadas elas surgem... Eu abri outra franquia... deu certo. (ENTREVISTADO E)

5.3 Divergências entre os objetivos

Após analisar o que é apresentado pelo franqueador e o que é percebido pelos franqueados, notei que apesar de um depender do outro para a manutenção do negócio, existe divergência entre os objetivos dos franqueados e do franqueador. Quando o franqueado depara-se com uma restrição que vai contra os seus objetivos, este adota estratégias diferentes para defender seus propósitos.

Percebi que as evidências apresentam que, embora o franqueador aponte os aspectos apresentados no item anterior como vantagens, os franqueados discordam em alguns pontos e tomam ações para defender seus próprios objetivos.

Devido ao custo, a gente não manda ninguém para treinamento. (ENTREVISTADO A)

Com essa afirmação, fica evidente que o franqueado não visualiza o treinamento como um investimento e sim como algo de alto custo e pouco retorno para o seu investimento. Essa divergência de objetivos entre franqueado e franqueador faz com que o franqueado algumas vezes ignore procedimentos estabelecidos como padrão da rede ou tome ações para ajustar estes padrões.

Alguns elementos podem até variar um pouco. (ENTREVISTADO, E)

Isso pode ser exemplificado com as campanhas de marketing e ações comerciais da franquia.

Existe a campanha do mês que nós somos obrigados a participar. Essas campanhas às vezes são falhas no sentido de não atender as características de uma determinada região. (ENTREVISTADO D).

Constatai que quando o franqueado sente-se prejudicado ou não concorda com alguma restrição recorrente do seu relacionamento com o franqueador, ele pode até atender a restrição mas também tentará no mínimo argumentar e deixar bem claro que não está contente.

Eu estou reclamando, porque quando eu estava na reunião regional dos franqueados eles pediram para eu me acalmar. (ENTREVISTADO C)

Caso isso não seja o suficiente para convencer o franqueador, o franqueado pode passar a tomar outras ações como a de realizar o que ele julga que é necessário para o seu estabelecimento, mesmo contra a vontade do franqueador.

Nós fizemos uma campanha... para vender o frango. Mas fomos barrados pelo layout... Nós fizemos por conta própria. Não tinha marketing. (ENTREVISTADO C)

O franqueado pode também seguir parcialmente o que é solicitado, realizando alguns ajustes a sua realidade local ou regional.

A rede repassa o preço sugerido R\$ 4,95. Eu não botei R\$ 4,95, Coloquei menos. (ENTREVISTADO B)

Tem manual, tem padrão, mas tem o pulo do gato, que você tem que ver na prática. Aquele cliente está esperando mais de 4 minutos, vou lá conversar com ele, isso não tem no manual. (ENTREVISTADO A)

Outra alternativa é agregar mais adeptos as suas causas, já que os dados mostram evidências que o franqueador acata as solicitações coletivas dos franqueados, mesmo discordando delas.

Eu já vi acontecer 3 vezes, de tão insistente que nós fomos, a rede disse que era contra, que não concordava mas resolveu fazer. (ENTREVISTADO E)

Cabe ressaltar que quando o franqueado repassa aos franqueados algo que eles julgam que vai auxiliar na obtenção dos seus propósitos, eles acatam sem maiores reclamações. Como cada franqueado age visando os seus propósitos, também há divergência entre os próprios franqueados que não visualizam de forma uniforme o *royalties* pago ao franqueador.

O *royalties* eu acho que é só pela marca, não vejo outras vantagens. (ENTREVISTADO C)

Na verdade, esse você paga com gosto! Se a rede está te permitindo vender mais, tendo uma política de compra em escala que te permita ter um benefício, esse eu não paro pra contar, eu pago 100% de *royalties*, porque meu faturamento bruto é muito alto. Mas quanto que a rede permite que eu compre? a rede permite que eu compre direto da empresa X um hamburger exclusivo e mais barato. Quanto custa ter um

engenheiro dentro da tua loja? A Rede Alfa tem? Quanto custa ter um gerente logístico? Eles tem. Nutricionista? Tem. Departamento de marketing? Tem. As campanhas estão todas prontas. São campanhas bonitas! Filme na TV! Quanto que ia custar para fazer? Paga-se pouco porque é rateado entre os franqueados. (ENTREVISTADO A)

Com base nestes itens que identifiquei, defini que os franqueados agem pela defesa dos seus propósitos, pois cada um está interessado naquilo que atenderá os seus objetivos primeiramente pessoais. Os franqueados acatam as restrições do franqueador, desde que achem que isso poderá lhes auxiliar a alcançar os seus objetivos. Caso os franqueados não concordem com as restrições do franqueador, eles tendem a não cumpri-las, ou achar alguma maneira de minimizá-las.

6 AGINDO PELA DEFESA DOS SEUS PROPÓSITOS: UMA TEORIA SUBSTANTIVA SOB A ÓTICA DOS FRANQUEADOS

Nesta seção apresento os elementos da teoria que explica como os franqueados de redes de *fast-food* lidam com as restrições do franqueador no dia-a-dia da gestão de suas lojas. Lembro que para este trabalho, denominei restrição como qualquer situação proveniente do franqueador que impeça, dificulte ou desencoraje o franqueado a tomar uma determinada ação que ele julgue necessária para seu negócio. Posteriormente esse termo acabou se tornando a primeira categoria deste trabalho.

Após isso identifiquei a categoria características dos franqueados, a qual se mostrou relevante por conter um motivo interveniente as ações tomadas pelos franqueados. A partir da descrição dos franqueados caracterizei as estratégias adotadas pelos mesmos, perante as restrições recorrentes do seu relacionamento com o franqueador.

Nas seções seguintes apresento de forma sistematizada, as categorias da teoria gerada, suas propriedades, bem como os tipos de cada elemento que emergiram da percepção dos entrevistados. Na última seção do capítulo, exponho as proposições construídas que compõe a teoria.

6.1 Categoria: Restrição

Com base nos incidentes analisados percebi que os franqueados seguem algumas regras estabelecidas pelo franqueador desde que as considere legítimas, ou seja, algo justo e que deve ser seguido. Para explicar as restrições recorrentes do relacionamento franqueado franqueador, criei a categoria restrição, que se refere à qualquer situação proveniente do franqueador que impeça, dificulte ou desencoraje o franqueado a tomar uma determinada ação que ele julgue necessário para seu negócio.

As comparações teóricas geraram as seguintes propriedades que dimensionei e, posteriormente, validei: a imposição, a formalidade e a abrangência (APÊNDICE C).

Nesta seção, conceituo, dimensiono e exemplifico, através da demonstração de incidentes, as propriedades da categoria restrição que foi percebido do relacionamento franqueado-franqueador sob a ótica do franqueado.

a) Grau de Exterioridade da Imposição (IMP)

Esta propriedade está relacionada com a origem da restrição sendo que ela pode ser proveniente do franqueador, ou até mesmo o próprio franqueado pode se privar de tomar alguma ação, julgando que o franqueador pode não aprovar. As restrições são estabelecidas pelo franqueador(externa) ou são próprias do franqueado(interna). Se a dimensão for “altamente externo (+)” a restrição é imposta pelo franqueador, ou seja, o franqueado recebe uma ordem a ser seguida.

O chopp a ser vendido tem que ser da marca X. (ENTREVISTADO C)

Primeiro tem que ter a loja e depois o Quiosque. (ENTREVISTADO A).

A dimensão “Altamente interno (-)” significa que o próprio franqueado assume que uma determinada ação não pode ser executada porque o franqueador pode não aprovar. O franqueador não interfere diretamente neste processo, porque refere-se simplesmente ao receio do franqueado de estar fazendo algo que o franqueador não aprovaria. Isso é comprovado pela citação a seguir, que apresenta o relato do entrevistado C que julga, que o sistema de franquia é padronizado e deve ser seguido na íntegra.

Adaptação não é permitida... Adaptações não podem existir. (ENTREVISTADO C)

b) Grau de Formalidade (FOR)

A propriedade grau de formalidade indica se a restrição está prevista em contrato (contratual). Por isso defini a dimensão contratual (+), que indica que a restrição é prevista em contrato.

Existe o contato direto com cada departamento, eu estou fazendo agora um evento que é um campeonato de tênis, então eu passei todo o projeto para o departamento de marketing da rede e a resposta foi rápida. (ENTREVISTADO D)

O fornecedor de bebidas é exclusivo da rede e isso está no contrato. (ENTREVISTADO C)

Outra dimensão é a tácita“(-)”, que é identificada apenas após a assinatura do contrato, como algo que surge e deve ser resolvido. O exemplo do pão foi apontado por três dos cinco franqueados entrevistados.

O pão foi uma coisa que a rede demorou a me ajudar, acho que foram cinco anos e meio... esse foi o grande problema que eu achava de você ter um padrão de *fast-food*, então o meu estabelecimento não tinha o mesmo sabor de sanduíche de outra cidade, porque meu pão era um relativamente artesanal. (ENTREVISTADO D)

c) Local VS Nacional (LN)

Esta propriedade refere-se ao abastecimento dos insumos aos franqueados e as estratégias de marketing adotadas pelo franqueador, que podem causar algumas dificuldades locais ou regionais para alguns franqueados.

Alguns dos franqueados são abastecidos pela distribuição nacional da rede, enquanto que outros são obrigados a desenvolver fornecedores ou a aceitar as condições que os produtos lhe são entregues. Outra situação que envolve a questão local ou nacional são as estratégias de marketing que adotadas pela Rede Alfa. Todas as campanhas desenvolvidas pela rede são campanhas de produtos nacionais ou campanhas criadas pelos franqueados juntamente com os seus gerentes regionais para atender ao seu mercado local. Esta propriedade refere-se a questão da abrangência da restrição, sendo dimensão “(+)” quando a restrição atinge toda a rede conforme exemplos a seguir.

O fornecedor de pão... o pão dele um dia era bom, no dia seguinte era razoável e no terceiro dia ficava bem complicado de ser consumido. (ENTREVISTADO A)

Eles realizavam o nosso abastecimento uma vez por mês... e hoje é semanal. (ENTREVISTADO D)

O refresco de laranja e maracujá... vem congelado, eu recebo uma vez por semana” (ENTREVISTADO A)

Na grande maioria das campanhas eles acertam, mas às vezes eles erram em detalhes que acabam prejudicando. (ENTREVISTADO A)

A restrição local ou regional (dimensão “-”) acontece quando uma ou mais franquias de uma determinada região é penalizada por ações do franqueador. A seguir, apresento um exemplo ocorrido na rede analisada, onde os franqueados tinham que vender produtos que não eram aceitos pelos clientes de suas regiões.

A rede só tinha dois sabores de refresco no Brasil inteiro, e no Brasil inteiro as preferências mudam de cidade para cidade, tem algumas que são estaduais outras municipais. No Nordeste por exemplo, eles não tomam suco de laranja, e ninguém quer tomar suco de açaí do Rio Grande do Sul, não adianta! (ENTREVISTADO E)

d) Grau de Legitimidade (LEG)

Refere-se à aceitação da restrição como legítima por parte do franqueado, ou seja, se o franqueado acha que a restrição deve ser respeitada. Esta propriedade envolve questões como treinamentos, fornecedores, campanhas e procedimentos a serem seguidos pelos franqueados. A dimensão “(-)” refere-se a restrição ser considerada ilegítima pelo franqueado.

Eu nunca fui treinada... e o custo para mandar este pessoal? (ENTREVISTADO B).

Devido ao custo... a gente não manda ninguém para o treinamento. (ENTREVISTADO A)

A dimensão “(+)” caracteriza que a restrição é considerada legítima e é respeitada pelo franqueado.

Eu fiquei seis meses em São Paulo recebendo treinamento... Todos os meus atendentes passaram 15 dias em São Paulo recebendo treinamento (ENTREVISTADO E).

Através das dimensões dessas propriedades, constatei tipos de restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador (Quadro 15).

Tipo de Restrição	IMP	FOR	LN	LEG
Restrição Padrão	+	+	+	-
Restrição de Princípio	-	-	-	+
Restrição Regional	+	-	-	-

Quadro 15 – Tipos de Restrições.

O Tipo de Restrição Padrão é aquela que se aplica a toda a rede, podendo estar prevista em contrato ou sendo definida pelo franqueador e comunicada ao conselho dos franqueados para que seja repassado aos franqueados. Uma alternativa é a comunicação da restrição diretamente a cada franqueado, ou até mesmo esta responsabilidade de comunicação sendo repassada ao gerente regional. Outro ponto a ser destacado neste tipo de restrição é a legitimidade que pode vir a ser considerada como ilegítima pelos franqueados.

Existe o contato direto com cada departamento, eu estou fazendo agora um evento que é um campeonato de tênis, então eu passei todo o projeto para o departamento de marketing da rede e a resposta foi rápida. (ENTREVISTADO D)

O fornecedor de bebidas é exclusivo da rede e isso está no contrato. (ENTREVISTADO C)

A Restrição de Princípio refere-se situação que o próprio franqueado acredita não deve tomar uma determinada ação. Esse tipo de restrição não é formalizada e tem abrangência local, pois é o franqueado que acredita que algo não deve ser realizado baseando-se em seus valores, crenças e conhecimento. O franqueado considera que esta restrição é legítima e deve ser seguida.

Adaptação não é permitida. Eu acredito que os nossos concorrentes devem se basear na mesma coisa. Adaptações não podem existir. (ENTREVISTADO C)

Outro tipo de restrição é a Restrição Regional que é imposta pelo gerente regional, que representa o franqueador no controle das atividades da franquía. Esse tipo de restrição

geralmente não está prevista em contrato e tem abrangência local, limitando-se a área de atendimento do gerente regional. Essa restrição é considerada ilegítima pelos franqueados.

O pão foi uma coisa que a rede demorou a me ajudar, acho que foram cinco anos e meio... esse foi o grande problema que eu achava de você ter um padrão de *fast-food*, então o meu estabelecimento não tinha o mesmo sabor de sanduíche de outra cidade, porque meu pão era um relativamente artesanal. (ENTREVISTADO D)

Eles realizavam o nosso abastecimento uma vez por mês... e hoje é semanal. (ENTREVISTADO D)

A Figura 7 apresenta o esquema teórico da Categoria Restrição.

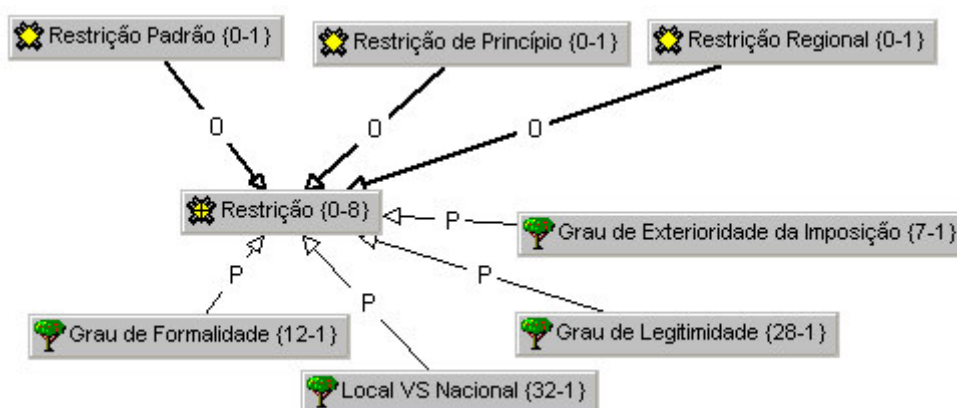


Figura 7 – Esquema teórico da categoria restrição.

6.2 Categoria: Características dos franqueados

No decorrer deste estudo, os incidentes sugeriram uma importante influência das características dos franqueados no seu relacionamento com o franqueador. Esta categoria refere-se as características dos franqueados entrevistados. Sendo assim, considere que as características pessoais de cada franqueado são fatores condicionantes das ações que eles tomam, uma vez que o franqueado utiliza dos seus traços pessoais para classificar e executar, de uma forma ou de outra, as suas ações.

A seguir, descrevo os conceitos, dimensões e exemplos das propriedades desta categoria.

a) Poder do Franqueado (PF)

Alguns franqueados devido a sua experiência no segmento de franquia, estrutura, faturamento e ao seu poder de persuasão de convencer o franqueador a acatar suas idéias é

considerado um exemplo por outros franqueados. A dimensão “baixo poder (-)” representa a baixa capacidade do franqueado em convencer o franqueador a implantar suas sugestões.

A franquia barrou! Não aceitou abrir uma chopperia. (ENTREVISTADO C)

A dimensão “Alto Poder (+)” refere-se ao poder de persuasão do franqueado em convencer o franqueador a acatar suas idéias. Esse poder do franqueado pode estar relacionado ao poder econômico, envolvendo fatores como tempo de franquia, quantidade de franquias e faturamento.

Naquela época a Rede Alfa achava que toda loja tinha que ter banheiro interno para funcionários e isso não fazia sentido, porque nos shoppings e nas praças de alimentação já existiam vestiários para os funcionários. (ENTREVISTADO E)

Eu já vi acontecer 3 vezes, de tão insistente que nós fomos, a rede disse que era contra, que não concordava mas resolveu fazer. (ENTREVISTADO E)

O entrevistado E é o tipo da pessoa que tem um respaldo maior na franquia. (ENTREVISTADO B)

Todos os novos produtos da rede eu participei antes de ser lançado. Você fica participando da idéia, dizendo faz isso faz aquilo, porque pode ser para um mercado local ou para a rede como um todo. (ENTREVISTADO E)

b) Pró-atividade (PA)

Refere-se ao franqueado que tem a característica de acreditar que pode realizar os ajustes necessários aos padrões da franquia. O franqueado que acredita que pode realizar os ajustes aos padrões da franquia é representado pela dimensão “alta”.

Claro que eu não posso variar demais, tem que manter o conceito do produto, o efeito tem que ser o mesmo, o sabor tem que ser bom,... alguns elementos podem variar um pouco. (ENTREVISTADO E)

O franqueado que fica no aguardo do franqueador e não acredita que possa realizar a mudança é representado pela dimensão “baixa”.

O meu pão era uma coisa que a Rede demorou a me ajudar, acho que foram 5 anos e meio..., esse foi o grande problema que eu achava de você ter um padrão de fast food, então o meu estabelecimento aqui, não tem o mesmo sabor de sanduíche de outra cidade. (ENTREVISTADO D)

c) Visão Coletiva(VC)

Os franqueados podem ter comportamentos voltados para o benefício individual ou coletivo. A dimensão “alta” indica um perfil que está preocupado em realizar ajustes aos padrões da rede que visam o coletivo.

Eu nunca vi a rede não aceitar algo que seja predominante entre os franqueados. (ENTREVISTADO E)

Os franqueados que tem a visão limitada a sua realidade e visam o benefício próprio são representados pela dimensão baixa (-).

Não adianta ir até o conselho dos franqueados e levar problemas pontuais seus. (ENTREVISTADO A)

Eu quero que eles melhorem, eu estou pagando, tem que melhorar. Eu pego muito no pé deles para coisas de criança. (ENTREVISTADO C)

d) Rede de Relacionamento (RR)

Alguns franqueados têm uma boa rede de relacionamento com os outros franqueados, trocando informações e experiências. A troca de informações entre os franqueados pode ser realizada através da reunião de conselho ou diretamente entre os próprios franqueados. A dimensão “alta” representa o franqueado que possui uma ótima rede de relacionamento com os outros franqueados.

O conselho é por região e atualmente o nosso conselheiro é entrevistado E. Por exemplo, teve reunião do conselho na semana passada e ele me ligou: Tem alguma coisa nova do que a gente não conversou que você queira falar? Não, não temo. E quando ele volta me coloca a par. (ENTREVISTADO A)

Já a dimensão “baixa” refere-se ao franqueado que não tem uma boa rede de relacionamento.

Eu não conheço os outros franqueados daqui... Ele já não se dava bem com meu irmão e quando eu assumi, também não caminhavam comigo. (ENTREVISTADO C)

Com base nos dados analisados e as propriedades criadas, destaco a seguir os tipos das características encontradas nos franqueados entrevistados (Quadro 16).

Tipos de Características	PF	PA	VC	RR
Franqueado Modelo	+	+	+/-	+
Franqueado Confiante	-	+	+	+
Franqueado Dependente	-	-	-	-

Quadro 16 – Tipos de Características dos Franqueados.

O franqueado com a característica de franqueado modelo está diretamente ligado ao poder que o franqueado possui para convencer o franqueador a acatar as suas idéias, sendo que, ele é pró-ativo e julga que o franqueador não vai se opor se ele realizar os ajustes necessários para melhorar sua franquia. Esse tipo de franqueado tem a visão do coletivo mas também visa seus próprios objetivos. Os franqueados com essas características geralmente tem uma boa rede de relacionamento.

O entrevistado E é o tipo da pessoa que tem um respaldo maior na franquia.
(ENTREVISTADO B)

Quem veio depois de mim está aprendendo conosco. (ENTREVISTADO A)

A característica de franqueado confiante refere-se aos franqueados que possuem pouco poder, mas são pró-ativos, pois acreditam que podem realizar as mudanças. Visam o benefício coletivo da rede e por isso tentam manter uma boa rede de relacionamento com os outros franqueados.

Eu nunca vi a rede não aceitar algo que seja predominante entre os franqueados.
(ENTREVISTADO E)

Não adianta ir até o conselho dos franqueados e levar problemas pontuais seus.
(ENTREVISTADO A)

A característica de dependente aparece naqueles franqueados que possuem pouco poder, pouca pró-atividade e visão coletiva que pode estar relacionado ao tempo que o franqueado está na rede e a sua força de vendas. Geralmente não tem um bom relacionamento com os franqueados da rede para conseguir ganhar poder e conhecimento do negócio.

Nós temos muitas reuniões com o franqueador e os franqueados... A quanto tempo eu estou pedindo para que rede atenda crianças? Porque o forte aqui da loja é festa com crianças... Dizem que a rede não foi feita para crianças, o público-alvo são os adolescentes. Só que aqui na minha loja é criança, pronto, eu sou exceção, é criança. (ENTREVISTADO C)

A Figura 8 apresenta a ligação teórica da categoria.

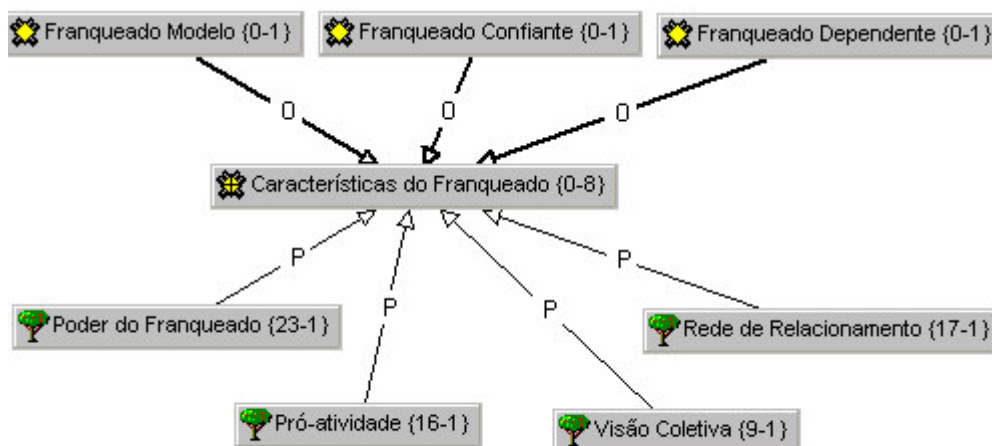


Figura 8 – Esquema teórico da categoria características dos franqueados.

6.3 Categoria: ações dos franqueados

Essa categoria refere-se às ações adotadas pelos franqueados perante as restrições recorrentes do seu relacionamento com o franqueador. Durante as minhas interpretações, defini três propriedades para a categoria ação dos franqueados: autônoma, incremental e individual VS coletivo.

a) Autonomia (AUT)

Esta propriedade está relacionada ao franqueado agir solicitando ou não a liberação do franqueador. O franqueado pode realizar a ação sem a autorização do franqueador(dimensão “alta”) ou quando o franqueado solicita a liberação do franqueador(dimensão “baixa”).

Exemplo de dimensão alta:

O presidente da Rede Alfa veio aqui e viu uma adaptação que eu fiz no meu quiosque... gostou e repassou para as outras franquias. (ENTREVISTADO D)

Exemplos de dimensão baixa:

Eu queria adesivar a loja para vender mais sorvete e não deixaram... eu não adesivei. (ENTREVISTADO A)

Todas as campanhas são padrões da rede. Eu posso até sugerir uma campanha, mas deve ser aprovada pela rede. (ENTREVISTADO B)

b) Incremental(INC)

Esta propriedade refere-se às ações tomadas pelos franqueados para ajustar os padrões da rede, ou seja, para realizar um incremento aos padrões da rede. Quando o franqueado realiza ajustes aos padrões da rede considera-se dimensão “alta”, caso contrário considera-se dimensão “baixa”. O fato de o franqueado deixar de realizar algo, também é considerado um ajuste aos padrões, pois deixa de seguir o padrão.

A escolha de um fornecedor fora da rede pode ser considerada uma dimensão alta, por que o franqueado está realizando um ajuste ao padrão da rede para atender suas necessidades. Outros fatores como a improvisação para fornecer um produto ou até mesmo deixar de fornecer este produto também podem ser considerados como realização de incremento aos padrões (dimensão “alta”).

A rede lançou um sundae de milk-shake com cereais... não passa no canudo. Eu estou vendendo o produto mas estou dando uma colher para o cliente chupar e comer o cereal, porque eu só vou receber o canudo específico na terça da semana que vem... O Entrevistado E não está trabalhando com o produto para não queimá-lo. (ENTREVISTADO A)

Alguns elementos podem até variar um pouco. (ENTREVISTADO E)

O único fornecedor fora da rede é o refresco de laranja e maracujá, porque o que é fornecido pela rede vem congelado, eu recebo uma vez por semana. (ENTREVISTADO A)

O franqueado segue os padrões da rede no fornecimento de uma determinada marca de chopp ou até mesmo identificando que a rede não permite ajustes aos padrões. O fato de o franqueado seguir o que é padrão e não realizar adaptações(incrementos) é considerado dimensão baixa.

Adaptação não é permitida. (ENTREVISTADO C)

c) Individual VS Coletivo(IC)

Esta propriedade refere-se à abrangência das ações dos franqueados, que pode ser visando o coletivo ou a sua individualidade. Quando o franqueado toma uma ação para atender a uma necessidade específica temos a dimensão “(-)” e quando é uma necessidade coletiva represento pela dimensão “(+)”.

A primeira citação refere-se a uma necessidade coletiva da rede e a segunda e a terceira a necessidades individuais.

Aí surgiu um conflito porque a rede sempre queria marcar presença e pra dar moral quanto maior e mais bonito melhor. Para os franqueados a moral não importa e sim a sobrevivência... A rede queria proibir os quiosques, mas em uma reunião os franqueados argumentaram que a rede deveria proibir eram as lojas grandes que não dão retorno para os franqueados. (ENTREVISTADO E)

A Rede só tinha dois sabores de refresco no Brasil inteiro, e no Brasil inteiro as preferências mudam de cidades para cidades, tem algumas que são estaduais outras municipais, mas no Nordeste por exemplo, ele não tomam suco de laranja, e ninguém quer tomar suco de açaí do Rio Grande do Sul. (ENTREVISTADO E)

Eu propus criar um drive-tru, ou seja, eu passo com o carro como drive-tru, mas também tenho um atendimento no carro, na avenida principal. O cliente gosta de parar com a namorada, então eu vou dar um atendimento direto no carro, e também tem com aquela coisa de o cliente estar olhando o movimento. Eu acho que tem tudo para da certo, eu fiz junto com meu gerente regional. (ENTREVISTADO D)

Após analisar as propriedades criadas para a categoria ações dos franqueados, defini alguns tipos de ações adotadas pelos franqueados. Visando facilitar o entendimento da análise classifiquei os tipos de ações como “desabafo”, “pulo do gato” e “estratégia de persuasão”.

O Quadro 17 apresenta os tipos de estratégias adotadas pelos franqueados ao tentarem atingir seus objetivos.

Tipo de Estratégia	AUT	INC	IC
Desabafo	-	-	-
Pulo do Gato	+	+	-
Persuasão	+	+	+

Quadro 17 – Tipos de Estratégias.

A estratégia do desabafo ocorre quando o franqueado não concorda com o que está acontecendo, mas mesmo assim segue o que está sendo repassado pelo franqueador. O franqueado fica descontente em ter que seguir alguma restrição e se encarrega de informar para o restante dos franqueados que está insatisfeito, mas isto não afeta que ele atenda a restrição imposta pelo franqueador, por ele julgar que não tem autonomia.

Nós temos muitas reuniões com o franqueador e os franqueados... A quanto tempo eu estou pedindo para que rede atenda crianças? Porque o forte aqui da loja é festa com crianças... Dizem que a rede não foi feita para crianças, o público-alvo são os adolescentes. Só que aqui na minha loja é criança, pronto, eu sou exceção, é criança. (ENTREVISTADO C)

A taxa de franquia deve ser cobrada da primeira loja do franqueado, porque o franqueado não entende de loja, equipamento... Na segunda loja o que tu vais sugar da rede? (ENTREVISTADO A)

A estratégia do Pulo do Gato é utilizada quando os franqueados realizam ajustes aos padrões da franquia para atender as necessidades locais que podem surgir devido a uma solicitação dos clientes, da rede ou até mesmo ser algo identificado pelo próprio franqueado. Este tipo de ação é definida pelos próprios franqueados como “Pulo do Gato” que seria o incremento ao padrão da rede, ou deixar de seguir o que a rede determina. O “Pulo do Gato” pode acontecer no atendimento, produto fornecido ou até mesmo no gerenciamento da franquia.

A sua máquina está velha! Está, mas está funcionando!... Para mim hoje é mais prioridade controlar a loja do que comprar outra máquina. (ENTREVISTADO A)

O único fornecedor fora da rede é o refresco de laranja e maracujá, porque o que é fornecido pela rede vem congelado, eu recebo uma vez por semana. Não é nem por uma questão de preço e sim de praticidade... O franqueador sabe... nunca disse nada. (ENTREVISTADO A,)

Tem padrão, sim! Tem manual, tem padrão, mas tem o pulo do gato, que você tem que ver na prática. Aquele cliente está esperando mais de 4 minutos, vou lá conversar com ele, isso não tem no manual e a gente espera que esteja nos próximos treinamentos que a rede oferece. (ENTREVISTADO A)

A última estratégia é a de persuasão que é adotada quando um franqueado que identifica algum tipo de mudança necessária tanto para atender o seu cliente ou algum propósito específico, utiliza seu poder de persuasão com os outros franqueados visando unir forças para conseguir que o franqueador aprove essas mudanças que eles julgam necessário.

No que diz respeito ao tamanho da loja ocorreram alguns atritos entre franqueados e franqueador que foram resolvidos em uma reunião de conselho prevalecendo a opinião da maioria dos franqueados.

O franqueador percebeu que as lojas menores tinham o retorno mais rápido. Aí surgiu um conflito porque a rede sempre queria marcar presença e pra dar moral quanto maior e mais bonito melhor. Para os franqueados a moral não importa e sim a sobrevivência, pois se ele montar uma lojinha menor, mas que sobreviva com saúde isso é que importa. Comparando o que era bom para a imagem corporativa e para a sobrevivência, a sobrevivência prevaleceu. (ENTREVISTADO E)

As ligações existentes entre a categoria e suas propriedades são representadas na Figura 9.

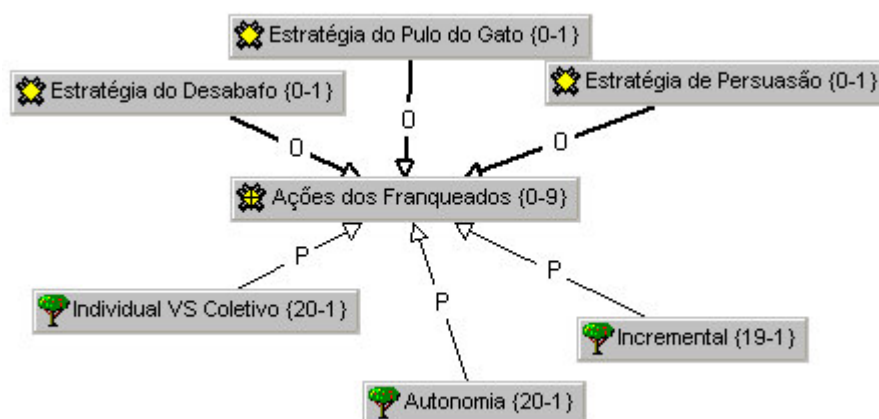


Figura 9 – Esquema teórico da categoria ações dos franqueados.

Todos os códigos identificados no processo de elaboração da teoria surgiram durante o processo de análise dos dados. Esses dados são compostos por condições causais, condições intervenientes e as estratégias adotadas pelos franqueados. Todos esses elementos formam o esquema teórico principal deste estudo, conforme demonstrado na Figura 10.

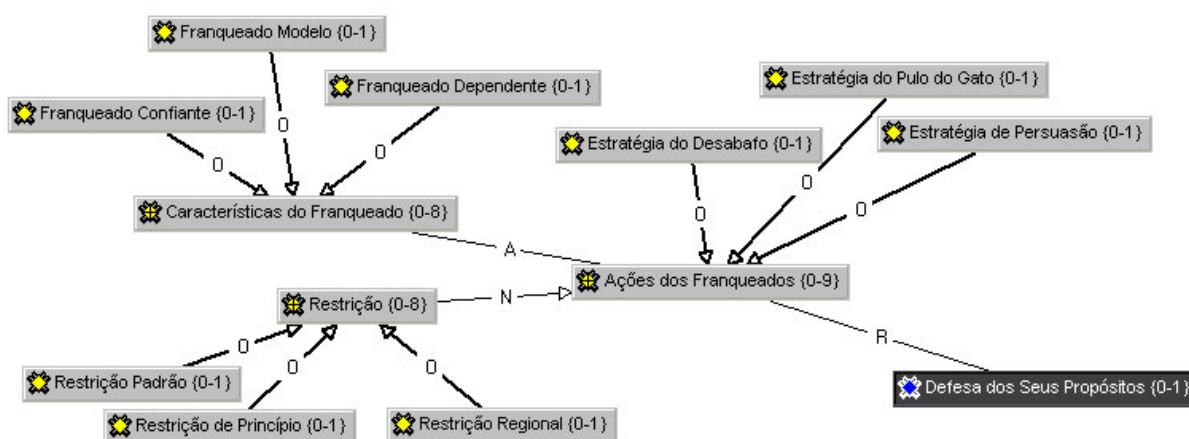


Figura 10 – Esquema teórico da teoria substantiva.

Os relatos dos franqueados sobre o seu relacionamento com o franqueador, sugerem que eles adotam determinadas estratégias visando à defesa de seus propósitos. Essas estratégias podem envolver ações onde os franqueados seguem os padrões da franquia, por julgarem que isso converge com os seus objetivos (comportamento colaborativo). Outras ações identificadas tem como objetivo eliminar ou minimizar algumas situações relatadas pelos franqueados, as quais eles sentem-se prejudicados.

6.4 PROPOSIÇÕES

A seguir são apresentados os elementos da teoria e seus tipos que utilizei para gerar as proposições. Defini algumas proposições com o intuito de atender ao objetivo específico que se refere a correlação das condições nas quais os franqueados utilizam determinadas estratégias para lidar com as restrições. As proposições mostram quais as estratégias adotadas pelos franqueados para defesa dos seus propósitos.

P1: O franqueado com muito poder, proativo e com visão coletiva tende a adotar uma estratégia de persuasão quando enfrenta uma restrição que julga que foi imposta pelo franqueador, formalizada, de âmbito nacional e ilegítima.

O franqueado tentará unir forças com outros franqueados para convencer o franqueador das necessidades de mudança nos procedimentos da franquia. Esta estratégia é utilizada pelo franqueado que tem a visão coletiva e sabe que isso trará benefício para os outros franqueados e para si próprio.

Não existe conflito entre franqueado e franqueador. Porque eu nunca vi a rede não aceitar algo que seja predominante entre os franqueados. Eu já vi o contrário, a rede dizer que não concorda mas que iria fazer para verificar quem tinha razão. Eu já vi isso acontecer 3 vezes, de tão insistente que nós fomos. A rede disse que era contra, que não concordava mas resolveu fazer. (ENTREVISTADO E)

Para os franqueados a moral não importa e sim a sobrevivência, pois se ele montar uma lojinha menor, mas que sobreviva com saúde isso é que importa. Comparando o que era bom para a imagem corporativa e para a sobrevivência, a sobrevivência prevaleceu. (ENTREVISTADO E)

P2: O franqueado com muito poder, proativo e com visão individualista, tende a adotar a estratégia de pulo do gato quando enfrenta restrições impostas pelo franqueador que não estão previstas em contrato e tem abrangência regional.

Com o objetivo de defender os seus propósitos, o franqueado a deparar-se com uma restrição que a princípio pode ser considerada particular, tende a realizar ajustes aos padrões da franquia para atender seus objetivos próprios. Esses ajustes podem variar desde uma modificação ao padrão da franquia, como um incremento a um procedimento ou produto e gerarem até mesmo a recusa de seguir o padrão da rede. A recusa poderia ser caracterizada pelo franqueado deixar de comercializar um determinado produto ou serviço.

A rede lançou um sundae de milk-shake com cereais... não passa no canudo. Eu estou vendendo o produto, mas estou dando uma colher para o cliente chupar e comer o cereal, porque eu só vou receber o canudo específico na terça da semana que vem... O Entrevistado E não está trabalhando com o produto para não queimá-lo. (ENTREVISTADO A)

Eu estou negociando uma mini-loja, pequena, compacta... talvez até a Rede Alfa discorde disso. Ela está criando um outro modelo que seria: salão e dois gabinetes para o delivery. A nova loja a energia vai ser muito mais barata, o meu custo fixo vai ser mais barato, então minha expectativa de venda por pior que seja... eu vou ter uma margem de 20% . (ENTREVISTADO D)

P3: O franqueado com alto poder e pró-ativo, tende a adotar uma estratégia que incremente os padrões da rede para atingir os seus propósitos quando depara-se com uma restrição regional.

O franqueado pode ter reconhecido pela rede e outros franqueados alguns aspectos condicionantes para o seu poder na rede. Entre os aspectos destacam-se o tempo de franquia, faturamento, conhecimento do negócio, boa rede de relacionamentos e capacidade de persuasão. Esse reconhecimento reflete o poder do franqueado, que somado a sua pró-atividade, realiza incremento aos padrões da franquia para atender aos seus propósitos.

O presidente da Rede Alfa veio aqui e viu uma adaptação que eu fiz no meu quiosque... gostou e repassou para as outras franquias. (ENTREVISTADO D)

O único fornecedor fora da rede é o refresco de laranja e maracujá, porque o que é fornecido pela rede vem congelado, eu recebo uma vez por semana. Não é nem por uma questão de preço e sim de praticidade... O franqueador sabe... nunca disse nada. (ENTREVISTADO A)

P4: O franqueado com pouco poder, sem uma forte rede de relacionamento, tende a acatar as restrições do franqueador.

A falta de um bom relacionamento do franqueado com o franqueador, faz com que o franqueado tenha mais dificuldades para conseguir o que deseja da Rede Alfa. A falta de participação em reuniões regionais, pode levar o franqueado a desconhecer como funciona o processo de comunicação entre os membros da rede. Isso poderá trazer alguns transtornos, pois o franqueado pode vir a participar de reuniões esporádicas e realizar somente pedidos que sirvam para atender aos seus objetivos e ser até mesmo discriminado pelos outros franqueados. Esse tipo de franqueado tende a acatar as solicitações do franqueador, sendo que

um dos motivos, é que ele não consegue convencer nem os próprios colegas franqueados. O que resta a esse tipo de franqueado é utilizar a estratégia do desabafo.

Eu estou reclamando, porque quando eu estava na reunião regional dos franqueados eles pediram para eu me acalmar. (ENTREVISTADO C)

Eu acho que falta um pouco de acompanhamento da rede. Acho que eles deveriam tratar da Região, poderiam te dar um melhor auxílio, ... já que é o pacote que você compra. (ENTREVISTADO D)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o processo de análise dos dados, uma série de técnicas foram utilizadas para que os critérios de coerência com a realidade dos entrevistados, funcionalidade, relevância, flexibilidade, densidade e integração, conforme descritos no capítulo 4, pudessem ser satisfeitos.

Após a análise dos dados, os resultados foram apresentados a um dos franqueados entrevistados. O retorno dos entrevistados sobre a análise dos resultados é muito relevante para pesquisas de caráter qualitativo como esta. Foi realizado até o momento a checagem dos dados com apenas um dos entrevistados, devido à distância e a dificuldade de comunicação com os outros entrevistados. Pretendo validar a opinião dos outros entrevistados para aumentar a qualidade da teoria. O reconhecimento pelos envolvidos é uma forte evidência da qualidade da teoria, sua coerência e utilidade. Portanto, registro a passagem que mostra a reação do entrevistado durante a checagem dos dados.

Eu me enquadro como um franqueado que adota estratégias de pulo do gato e persuasão. É essencial que nós franqueados saibamos o que deve ser realizado para manter o nosso negócio...Você chamou de defesa de propósitos e eu concordo. Se eu não defender o meu interesse como investidor não é o franqueador que vai defender. O que for necessário para melhorar o desempenho da franquía eu vou fazer. Aquilo que eu acho que posso fazer eu faço e se eu faturei mais o franqueador também recebe mais. (ENTREVISTADO A)

Não quer dizer que eu não siga as regras da franquía, mas a realidade de cada franqueado pode ser diferente e exigir ajustes diferentes... Aquilo que é previsto em contrato deve ser seguido e caso esteja prejudicando os franqueados, deve ser discutido em conselho e se for consenso alterado... O franqueador sempre acata as reivindicações comuns dos franqueados. (ENTREVISTADO A)

Na seqüência, apresento as implicações da teoria na literatura específica, importantes para fundamentar a confiabilidade e a generalização dos resultados, principalmente com relação aos critérios definidos no item 4.6.

7.1 Reencontro com a literatura

O objetivo nesta seção é realizar um reencontro com a literatura correlacionada descrita nos capítulos 2 e 3 deste trabalho, com as categorias principais deste estudo. Portanto, os capítulos 2 e 3 devem ser entendidos como uma revisão ampla da problemática da área do conhecimento e não como fundamentação teórica para este trabalho.

A comparação com a literatura pode confirmar os resultados obtidos na pesquisa e contribuir para uma melhor explicação da teoria (STRAUSS; CORBIN, 1988; EISENHARDT, 1989; BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006), como também, mostrar que a literatura está incorreta ou muito simplificada, não conseguindo explicar adequadamente o fenômeno na área substantiva (STRAUSS; CORBIN, 1988). Se a teoria existente não converge com teoria construída pode ser considerada uma oportunidade se conseguir explicar o fenômeno de outra forma e de auxiliar na delimitação da abrangência da pesquisa e da área substantiva (EISENHARDT, 1989). A autora ainda afirma que a não-consideração desses conflitos pode gerar problemas de validade interna, na medida em que os leitores tendem a julgar que os resultados não estão corretos, considerando-os arbitrários, e comprometimentos para o poder explicativo da teoria.

Nos itens a seguir são utilizados trabalhos que julguei relevantes para a realização do reencontro com a literatura, cujo objetivo é apresentar as convergências com esses trabalhos e as contribuições geradas pela teoria proposta neste trabalho. Para isso subdividi a sessão em três itens: A origem do relacionamento franqueado-franqueador; as restrições do relacionamento franqueado-franqueador; e as ações estratégicas dos franqueados.

7.1.1 A Origem do Relacionamento Franqueado-franqueador

O trabalho de Arruda e Xavier (2002), entrevistou 21 franqueados que estabeleceram negócios no estado do Ceará com o objetivo de analisar o perfil dos franqueados. Um ponto de divergência entre os resultados da pesquisa de Arruda e Xavier é que os franqueados analisados não realizaram um levantamento das diversas opções de franquia disponíveis nos segmentos de seu interesse, visando identificar as que sejam compatíveis com suas características pessoais e disponibilidade de recursos. Esse ponto foi destacado por todos os franqueados entrevistados para essa dissertação.

A primeira opção que eu pesquisei foi o nosso principal concorrente. E a gente pesquisou, entrei em contato com outros franqueados, li uma série de material... eu vi que o negócio é muito bom para a corporação e para o franqueado de jeito nenhum era bom... aí eu pesquisei a rede. Produto bom, sempre foi líder na linha de sorvetes, milk-shake e tudo mais, e fizemos uma pesquisa, entrei em contato com vários franqueados e decidi que isso era uma oportunidade que poderia vir a dar certo, e assim começou o namoro com a rede Fomos ao Rio de Janeiro, fizemos toda aquela bateria de entrevistas, conhecemos lojas. (ENTREVISTADO A)

Plá (2001) afirma que as empresas franqueadoras buscam parceiros com o perfil adequado para a operação dos seus negócios, sem esquecer as características essenciais de um

franqueado como: espírito empreendedor, liderança, disciplina, disponibilidade, capacidade financeira e habilidade de lidar com o público. O autor afirma que o bom franqueado é aquele que conhece e vive o próprio negócio.

Pude constatar que dos cinco franqueados que foram entrevistados para esta dissertação um deles é considerado até mesmo pelos seus próprios colegas como um exemplo a ser seguido e geralmente tem suas reivindicações atendidas pelo franqueador.

O Entrevistado E eles escutam muito pela quantidade de lojas. (ENTREVISTADO D).

Eu sou sistematicamente visitado por outros franqueados para ver como é a retaguarda da nossa loja, porque a gente aplicou com extremo as teorias recomendadas pelo franqueador. (ENTREVISTADO E)

Esse franqueado que é tido como exemplo, foi pioneiro da Rede Alfa na região sul do país, ficou mais tempo em treinamento que o exigido pela rede e participa ativamente do conselho de franqueados.

O *fast-food* já foi novidade e hoje não é mais, mas quando abriu esta loja aqui era a primeira loja da rede na região sul e foi muito acima do que eles imaginavam. (ENTREVISTADO E)

Foi o treinamento mais forte que a Rede Alfa fez em uma loja. Porque em geral a rede não treina. (ENTREVISTADO E)

No canal interno tem o engenheiro de alimentos que de acordo com a estratégia definida ele fica tentando buscar soluções. A empresa realiza um *brainstorming* que envolve a cúpula do sistema e dos franqueados que é o conselho dos franqueados. Eu estou no conselho a mais de 8 anos. Todos os novos produtos da rede eu participei antes de ser lançado. Você fica participando da idéia, dizendo faz isso faz aquilo, porque pode ser para um mercado local ou para a rede como um todo. (ENTREVISTADO E)

7.1.2 As Restrições do Relacionamento Franqueado-franqueador

Para realizar o reencontro deste item com a literatura é importante realizar o resgate do Quadro 7 do capítulo 2, referente às restrições recorrentes do Relacionamento Franqueado-franqueador. Para isso a seguir apresento um comparativo entre as restrições encontradas na literatura e as restrições apontadas pelos franqueados entrevistados neste trabalho. Das restrições apontadas pela literatura analisada, apresento a seguir quais delas foram encontradas ou não neste estudo. O Quadro 18 apresenta a fonte da restrição encontrada na literatura, assim como, o tipo de restrição correspondente a cada restrição. Um ponto a ser ressaltado é a classificação das restrições identificadas por três tipos (padrão, princípio e regional), onde constatei que a restrição predominante é a do tipo regional.

Fonte da Restrição Encontrada na Literatura	Tipo de Restrição		
	Padrão	Princípio	Regional
Falta de assistência operacional			X
Abastecimento da franquia			X
Baixa correlação entre os objetivos do franqueado-franqueador		X	X
Franqueado obrigado a adquirir produtos/serviços	X		
Cobrança de taxas	X		
Falta de Flexibilidade		X	X

Quadro 18 – Comparativo entre as restrições encontradas na literatura e as restrições encontradas neste trabalho.

Comparando o que foi encontrado neste trabalho com a literatura, um dos principais pontos é justamente a diferença do tema abordado para a classificação dos incidentes recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador. A literatura denomina estes incidentes como conflito, mas para este trabalho denominei restrição, por julgar que o conflito nem sempre ocorre efetivamente. O franqueado pode acatar a solicitação do franqueador, mesmo que venha a ser prejudicado ou até mesmo ignorá-la para atender seus propósitos, sem comunicar o franqueador e sendo assim, não ocorrerá o conflito.

Uma das restrições que foi enfatizada pelos franqueados e não foi contemplada pelos estudos analisados na literatura, refere-se às campanhas de marketing serem padrões da rede não contemplando muitas vezes as características regionais ou locais de cada franquia, ou até mesmo a necessidade de aprovação da campanha por parte do franqueador, para que ela possa ser realizada.

Essa promoção... tem que estar em qualquer lugar do Brasil, se ela não estiver é porque não chegou o material de marketing, ou porque esta faltando produto!
(ENTREVISTADO B)

Eu estou fazendo um evento que é um campeonato de tênis, então eu passei todo o projeto de marketing e mandei para o departamento de marketing da rede aprovar
(ENTREVISTADO D)

A restrição de que o franqueador tem o desejo de se apoderar das franquias que estão dando retorno, não foi encontrada nos dados analisados. O restante das restrições encontradas na literatura não foram mencionadas ou até mesmo no caso da formulação de preços e serviços, assessoria jurídica e comunicação entre franqueado-franqueador, foram apontadas como pontos positivos entre os franqueados da rede pesquisada e não como restrição.

O preço sugerido é X, optamos por trabalhar o preço acima ou abaixo. (ENTREVISTADO A)

Eles apresentam o preço sugerido R\$ 4,95. Eu coloquei menos. (ENTREVISTADO C)

O que eu precisar de assessoria jurídica eles têm. (ENTREVISTADO B)

O Presidente da rede veio aqui... no meu quiosque. (ENTREVISTADO D)

Se você quiser ligar para o presidente da rede agora... eu posso até fazer um teste na sua frente aqui para ver se dar certo. (ENTREVISTADO B)

7.1.3 As ações dos franqueados

O relacionamento existente entre franqueado-franqueador deve ser a cooperação (ALBUQUERQUE; ANDRADE, 1996), porque o franqueador só alcança o sucesso através dos franqueados, e apesar de eles terem responsabilidades distintas, trabalham por um resultado comum (PARSA, 1996; JAMES; DEV, 1997; BLUNDI; ROCHA, 2001), ou seja, o sucesso do franqueador depende do sucesso dos franqueados. Justis, Olsen e Chan (1993) discordam dessa afirmação destacando que no relacionamento de franquia, o franqueador e franqueado geralmente tem objetivos diferentes. O relacionamento franqueado-franqueador se desenvolve em momentos de harmonia e conflito, podendo ocorrer uma relação de disputa dependência e poder (TIKOO, 2005).

Cohen e Silva (2000) após realizarem uma pesquisa com 12 redes de franquias que envolveu 369 negócios franqueados, concluíram que os franqueados que possuem um melhor retorno financeiro sobre o investimento são os franqueados que possuem um bom relacionamento com o franqueador e com os seus clientes. Com as informações recolhidas dos franqueados entrevistados para essa dissertação, não posso confirmar a afirmação de Cohen e Silva (2000), mas registrar que a franqueada entrevistada que não possui um relacionamento mais próximo do franqueador e dos outros franqueados e a única que reclama do aspecto rentabilidade do negócio.

Eu estou reclamando, porque quando eu estava na reunião regional dos franqueados e eles pediram para eu me acalmar... eu não conheço o outro franqueado. (ENTREVISTADO C)

Estamos com a proposta da Rede Alfa para mandar os gerentes para acompanhar a loja, verificando o que está errado e o que está certo. Auxiliando porque a coisa está feia. (ENTREVISTADO C)

Bandeira-de-Mello e Silva (2003) afirmam que a baixa correlação entre os retornos do franqueador e franqueados é uma das principais divergências que ocorrem nesse relacionamento.

Por um lado, o franqueador é remunerado em função das vendas realizadas por cada unidade franqueada, por outro, os franqueados objetivam a remuneração do capital investido, em cujo cálculo, a receita de vendas é apenas parte da estória. Para o cálculo desse retorno, os custos operacionais e administrativos apurados no exercício, incluindo-se aí possíveis amortizações e juros decorrentes de empréstimos e/ou a remuneração de capital próprio investido, mostraram-se relevantes para os franqueados. (BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA,)

Os autores também apontam que o poder de barganha que o franqueado possui na rede é interveniente para obter uma resposta favorável do franqueador. Eles dividiram o poder de barganha em econômico e político. No trabalho realizado aparecem afirmações dos franqueados que reforçam o que foi definido por esses autores e que isso está alinhado a propriedade de poder do franqueado que foi definida na categoria características dos franqueados defini neste trabalho.

Existe um conselho de franqueados e eu estou indo para São Paulo para uma reunião regional. (ENTREVISTADO E)

No Centro-Oeste,... a cidade X é a mais forte da região, não em quantidade, mais em crescimento de vendas. Então eu acho que é a 'galinha dos ovos de ouro' para a rede Beta e ela olha com carinho. O Entrevistado E eles escutam muito pela quantidade de lojas... eu, talvez, porque opero bem e vou crescer. Alguns franqueados eles dão mais valor. (ENTREVISTADO D)

O trabalho de Pereira e Mussi(1999) apresenta um esboço de como a Empresa de Correios e Telégrafos do Brasil(ECT) resolve às divergências com os seus franqueados. A Figura 11 apresenta o resultado da pesquisa dos autores que sugere que se os objetivos forem compatíveis, franqueador e franqueados agem em cooperação, caso contrário, o franqueador analisa os conflitos e a sua relação com os objetivos organizacionais. Caso a franqueador acate a solicitação dos franqueados, a franquía reformula sua postura estratégica voltando a trabalhar no sentido de cooperação com os franqueados. Mas se a solicitação for considerada incompatível ela é excluída.

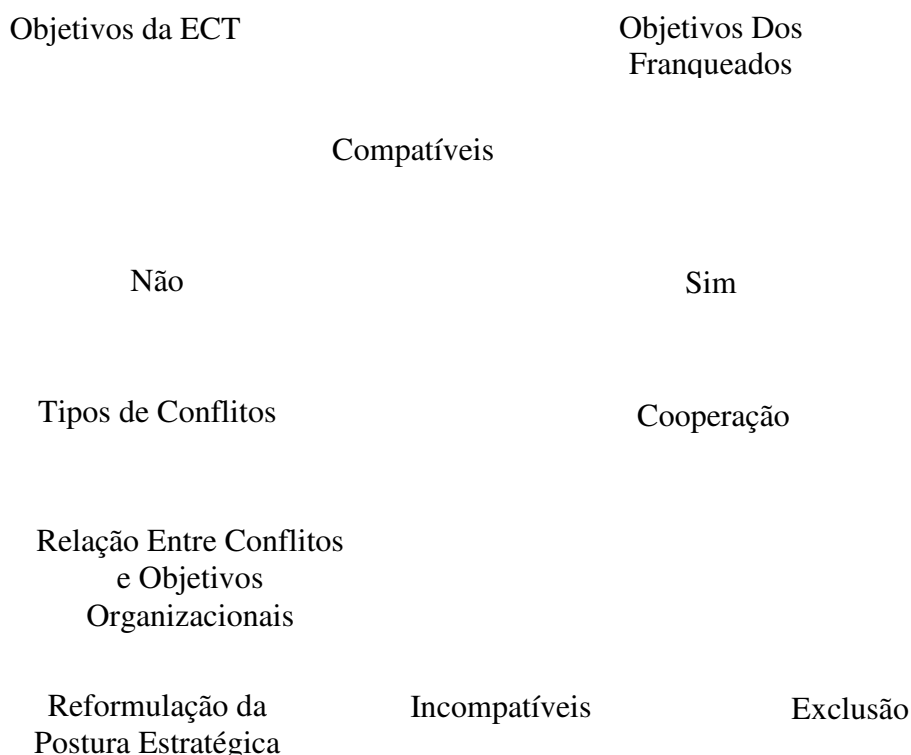


Figura 11 – Esboço sobre as Situações de Conflitos Interorganizacionais e os Métodos de Resolução entre a ECT e suas Agências Franqueadas.

Fonte: Pereira e Mussi(1999).

No caso da Rede Alfa surgem momentos que os objetivos do franqueador e franqueado convergem e eles também trabalham em cooperação. Mas destacam-se também os momentos de divergência que para Pereira e Mussi (1999) são os conflitos. Neste trabalho adotei por trabalhar com restrição em substituição a palavra conflito, pois os dados sugerem que nem tudo aquilo que é divergente entre franqueado franqueador gera efetivamente um conflito e sim uma ação visando a defesa dos interesses próprios dos franqueados.

A Figura 12 apresenta um comparativo entre o modelo proposto por Pereira e Mussi (1999) e os elementos observados na teoria substantiva gerada neste trabalho. Isso amplia o que foi exposto por Pereira e Mussi(1999), que para verificar se uma restrição pode ou não ser derrubada, não depende somente dos objetivos organizacionais, mas também do tipo de restrição, das características dos franqueados e das ações adotadas por eles. Os dados analisados nesta dissertação mostram que o franqueador acabou acatando algumas solicitações dos franqueados, mesmo contra aquilo que ele acreditava. Isso sugere uma forte correlação entre o poder dos franqueados e a derrubada de restrições da rede.

Eu já vi a rede dizer que não concorda mas que iria fazer para verificar quem tinha razão. (ENTREVISTADO E)



Figura 12 – Estrutura de Tratamento das Restrições entre Franqueado-franqueador na Rede Alfa.
Fonte: Adaptado de Pereira e Mussi (1999).

Outro ponto a ser destacado é que o franqueador pode até nem ficar sabendo que em defesa dos seus propósitos o franqueado está adotando a estratégia do pulo do gato, pois somente quando o franqueado adota a estratégia da persuasão ou do desabafo é que realmente ele é contatado pelos franqueados. E conforme proposto pela teoria substantiva de acordo com o tipo de restrição e as suas características o franqueado optará por uma ou outra estratégia.

7.1.4 O relacionamento franqueado-franqueador e as relações interorganizacionais

Os resultados encontrados referente ao relacionamento franqueado-franqueador podem ser contrastados com as teorias das relações interorganizacionais analisadas na revisão da literatura deste trabalho.

Cunha (2002) relata que as organizações apesar de dependerem do ambiente esforçam-se para adquirir controle sobre os recursos para minimizar sua dependência. As

organizações ficam vulneráveis quando os recursos vitais são controlados por outras organizações, e por isso tentam ser tão independentes quanto possível. Isso apareceu no estudo, quando o franqueador não conseguiu atender alguns franqueados com produtos padrões da Rede Alfa. O fornecimento de pão, novo sabor de Milk-shake entre outros.

Outro ponto em convergência com a teoria de dependência de recursos, ocorre quando uma organização depende de outras para obter recursos de valor, essas outras podem influenciar suas decisões administrativas. Os franqueados dependem do franqueador na maioria dos produtos fornecidos e acabam sofrendo forte influência, tendo que participar de campanhas nacionais e fornecer produtos que muitas vezes não se destinam ao seu público alvo. Quando o franqueador não consegue atender o que está previsto em contrato, ele ignora o fato de o franqueado estar adquirindo o produto de outro fornecedor.

Quanto a teoria de redes organizacionais, destaco a tipologia de redes definida por Hoffmann, Molina- Morales e Martinez-Fernandez (2004), que permite a classificação da *franchising* e foi apresentada neste trabalho. Reapresento a classificação para realizar a análise: a) quanto à direcionalidade a *franchising* compõe-se de uma estrutura horizontalizada; b) quanto à localização, não possui intenção de centralização, classificando-se como dispersa geograficamente; c) quanto a formalização, tem predominantemente a base contratual como regra, caracterizando-se como uma estrutura tipicamente formal; d) quanto ao poder, a *franchising* classifica-se como orbital visto que o controle caracteriza-se como rígido em torno das determinações ou regras impostas pelo franqueador.

No que se refere a formalização, a predominância é realmente formal, mas existem situações que não estão previstas em contrato e o franqueador utiliza seu grau de hierarquia e impõe algumas condições ao franqueado. Um exemplo disso, é o caso do franqueado A, que não pode adesivar sua loja para uma campanha de sorvetes, porque não quis comprar novos equipamentos. Para garantir que esse tipo de solicitação chegue ao franqueado, o franqueador utiliza o gerente regional, com o intuito de fiscalizar o franqueado.

Quanto ao poder, a maioria das decisões tem o franqueador no topo, onde esse pode utilizar sua posição para apresentar as restrições aos franqueados. Neste momento resgata-se também o conceito de teoria da agência definido por Rogers, Rogers e Martins (2004), que refere-se aos mecanismos determinados para que os agentes (executivos, conselhos de administração, etc) ajam de forma à contribuir para satisfazer os objetivos do agente principal (investidor).

Uma das estratégias geradas pela teoria é a do “espírito de manada”, onde um franqueado utiliza o seu poder de persuasão com os outros franqueados para convencê-los a se

unirem a sua causa. Nesse momento os franqueados passam a ser os investidores. Os franqueados se reúnem, ignorando as solicitações do franqueador e o excluindo temporariamente da rede até que eles reúnam forças para depois poder convencê-lo a realizar o que os franqueados desejam. Neste momento o papel da rede se inverte e o franqueador(agente) acaba acatando as solicitações dos franqueados.

“Não existe conflito entre franqueado e franqueador. Porque eu nunca vi a rede não aceitar algo que seja predominante entre os franqueados. Eu já vi o contrário, a rede dizer que não concorda mas que iria fazer para verificar quem tinha razão. Eu já vi isso acontecer 3 vezes, de tão insistente que nós fomos. A rede disse que era contra, que não concordava mas resolveu fazer.” (ENTREVISTADO E)

Com essa afirmação fica evidente que até o próprio franqueador se rende e atende as necessidades julgadas como coletivas dos seus franqueados, ajustando os padrões e reestruturando os procedimentos da rede. Não pode deixar de ser ressaltado que os franqueados não conseguem tudo o que desejam do franqueador. Isso acontece devido a situações que não se aplicam ao restante da rede, sendo essa apenas uma restrição local e por isso o franqueado não consegue o apoio dos outros franqueados ou nem solicita.

“Eu estou reclamando, porque quando eu estava na reunião regional dos franqueados eles pediram para eu me acalmar... eu não conheço o outro franqueado...” (ENTREVISTADO C)

“Então eles estão aqui para encher o s... do que para ajudar a vender mais. Isso é um assunto muito delicado para ser abordado no conselho, pode se tornar uma situação pontual tua, e quando você vai para o conselho são mais assuntos comuns. Tens que ver um problema da rede como um todo.” (ENTREVISTADO A)

Todos os franqueados tem um contrato formal com o franqueador, no qual são definidas as regras gerais para o funcionamento da Rede Alfa. A teoria de custos de transação apresenta algumas formas de contrato como o clássico, o neoclássico e o relacional. A franquia analisada, adota um contrato do tipo relacional, que é um contrato que pode sofrer alterações baseadas no relacionamento existente entre as partes. A Rede Alfa, utiliza a reunião de conselho dos franqueados, onde estão representantes das partes envolvidas, para tratar de possíveis mudanças nas regras e procedimentos da rede.

Para a realização das transações ser assegurado pode-se desenvolver diversos tipos de governança: via mercado; híbrida e hierárquica. No caso da Rede Alfa, destaca-se a governança do tipo híbrida, devido a complexidade do contratos existente entre franqueado-franqueador. Um ponto a ser considerado está diretamente ligado a racionalidade limitada,

pois os contratos existentes, não conseguem prever e atender todas as particularidades do relacionamento franqueado-franqueador.

7.2 Conclusão

Este trabalho buscou explicar como que os franqueados de uma rede de Fast-food lidam com as restrições recorrentes do seu relacionamento com o franqueador. Os resultados obtidos geraram uma teoria substantiva atendendo ao objetivo geral proposto neste trabalho.

Foram identificadas as restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador, sendo que foi elaborada uma categoria denominada restrição. Foram definidas as propriedades dessa categoria o que possibilitou a definição dos tipos de restrições. Essas restrições foram comparadas com a literatura existente apresentando as convergências e divergências encontradas.

Outro ponto destacado no trabalho foi a análise da percepção dos franqueados sobre o seu relacionamento com o franqueador. Esse trabalho colaborou com esta análise que muitas vezes acaba privilegiando a visão do franqueador e não contemplam a visão dos franqueados. Com a análise da percepção dos franqueados, também foi possível identificar as características desses franqueados através de seus relatos.

As evidências mostraram que as estratégias adotadas pelos franqueados giraram em torno do tema central deste trabalho: defesa de seus propósitos. Foram mapeados três tipos de estratégias utilizadas pelos franqueados para atender aos seus interesses. A estratégia do desabafo, a estratégia do pulo do gato e a estratégia da persuasão. Correlacionando essas três estratégias com as restrições e as características dos franqueados defini quatro proposições.

Com a literatura analisada pude verificar que a falta de correlação entre os objetivos dos franqueados e do franqueador fazem com que a rede tenha o seu desempenho afetado. Conforme ressaltado no reencontro com a literatura, franqueado e franqueador vivem em momentos de harmonia e conflito. Embora um precise do outro para manter o seu negócio os franqueados agem em defesa do seu investimento. Para isso usam artifícios como a rede de relacionamento com os outros franqueados, ou até mesmo o que um dos próprios franqueados definiu como pulo do gato. Caso o objetivo seja comum entre os franqueados, eles adotam a estratégia de persuasão para convencer o franqueador a acatar suas reivindicações. Os franqueados com pouco poder e fraca rede de relacionamento tendem a utilizar a estratégia do desabafo com o franqueador para demonstrar o seu descontentamento.

Ficou evidente que o chamado pulo do gato não é algo que está previsto nos manuais e treinamentos repassados pelo franqueador aos seus franqueados e que deve ser descoberto pelo próprio franqueado. Uma das alternativas encontradas pelos franqueados é a troca de informações com franqueados mais experientes. O bom relacionamento com outros franqueados pode contribuir para a obtenção deste tipo de conhecimento necessário para a realização das atividades diárias da franquia.

O bom relacionamento com outros franqueados, pode auxiliar o franqueado com possíveis problemas, a resolvê-los ou até mesmo identificar que isto pode ser um problema de toda a rede. Conforme apresentado no decorrer deste trabalho, o franqueador tende a acatar as solicitações comuns entre os franqueados, por mais que este não concorde.

Os franqueados que possuem um bom relacionamento com o franqueador e participam de processos da franquia que visam testes e lançamentos de novos produtos e serviços da rede. Alguns são apontados como referência pela rede e indicados aos novos franqueados como fonte de informações.

O franqueador deixa de cumprir alguns itens propostos até no site da rede, mas quando isso acontece, o próprio franqueador ignora se o franqueado está adotando todos os padrões da franquia. Como foi verificado, quando o franqueador não consegue atender o franqueado, o franqueado realiza o pulo do gato podendo até mesmo desenvolver ou contratar novos fornecedores. Outro ponto ressaltado pelos franqueados, referem-se às campanhas nacionais que muitas vezes não se adequam as necessidades locais dos franqueados. Essa situação faz com que os franqueados possam perder dinheiro e até mesmo queimar um produto na sua região.

Sugiro que franqueador tente se aproximar dos seus franqueados identificando as necessidades locais. Para isso, o gerente regional contratado pelo franqueador, deverá definir juntamente com os franqueados quais as estratégias regionais. Isso é necessário devido as particularidades das regiões de atuação da rede e também porque o resultado dos franqueados interfere diretamente nos resultados do franqueador.

Este trabalho não teve o intuito de generalizar e sim apresentar a realidade do grupo pesquisado, contribuindo com a explicação das reações dos franqueados de redes assimétricas perante as restrições recorrentes do seu relacionamento com o franqueador. Acredito que este trabalho também pode contribuir para que os franqueados que atuam de forma isolada percebam a necessidade de união da categoria para realizar as reivindicações para o franqueador.

Uma das dificuldades encontradas no decorrer deste trabalho, foi de troca de informações com outros pesquisadores que já haviam utilizado o método. Essa troca de informações ficou limitada ao grupo de estudos montado durante o mestrado da Univali.

7.3 Proposta de trabalhos futuros

Sugere-se a realização de novos estudos com o mesmo tema deste trabalho, porque as estratégias adotadas por estes franqueados podem divergir das estratégias adotadas por franqueados de outras franquias. Isso seria interessante, para validar ou até mesmo ampliar a teoria substantiva ampliando o poder de explicação para outros tipos de rede.

Podem ser realizados estudos individuais para explorar cada uma das categorias e propriedades apresentadas na teoria substantiva, assim como, estudo para ampliar o poder de explicação e generalização da teoria gerada.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria Alimentícia. Disponível em <www.abia.org.br> Acesso em 05/2006.

ABF – Associação Brasileira do Franchising. Financiamentos. Disponível em <www.abf.com.br> Acesso em 04/2006.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira . A inovação em uma rede de franchising: estudo do caso Yázigi. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 32, n. 2, abril/junho, 1996.

ALVES, Jaênes Miranda; STADUTO, Jefferson A. Raimundo. Análise da Estrutura de Governança: o caso cédula do produtor rural. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agrolimentares**. Ribeirão Preto, 1999.

ANAND, Punam. Inducing franchisees to relinquish control: an attribution analysis. **JMR - Journal of Marketing Research**, p. 215, may, 1987.

ARAÚJO, Luís. As Relações Interorganizacionais. in: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (orgs). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea lusobrasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p.501- 524.

ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira; ALCÂNTADA, Viviana Costa Di Maggio. Causas da rotatividade de lojas nos shopping centers de Fortaleza. in: CLADEA - Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira; ALMEIDA, Dalvanir Oliveira de Sousa. O sistema de franchising sob a ótica de ex-franqueados: um estudo de caso no setor de confecções. In: CLADEA - Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. Operacionalização do sistema de franchising no Brasil. *in: CLADEA - Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração*, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira; XAVIER, Fernando Menezes. Processo de seleção de franquias. *in: CLADEA - Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração*, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, Edição Especial, 2004.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras. 2002. 242f. **Tese (Doutorado)** – Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano, J. C. Operacionalizando o método da *Grounded Theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/ti. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS (I 3E's)*, 2003. **Anais...** 2003.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA. O relacionamento franqueador-franqueado no desenvolvimento local de capacidades organizacionais: uma análise do ponto de vista do franqueado. 2003. Relatório de Conclusão do Programa de Bolsa do Artigo 170, Universidade do Vale do Itajaí – Campus Biguaçu, Biguaçu, 2003.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. [**Anotações de sala de aula - Disciplina Grounded Theory**]. Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí – Campus Biguaçu, 3/8/2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em pesquisas qualitativas. *In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Grounded Theory. *In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1973.

BLUNDI, Maria Doménica Serpa; ROCHA, Everaldo. Franquia, Etnocentrismo e Alteridade: um Estudo sobre Diferença Cultural. *In: ANPAD, 2001, Campinas. Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H.; WEISBACH, Michael S. **An agency perspective on franchising *financial management*;** Spring 1991; 20, 1; ABI/INFORM Global pg. 27

BRITTO, J. Características estruturais e modus operandi das redes de firmas em condições de adversidade tecnológica. 1999. **Tese (Doutorado),** Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

BRITTO, Jorge. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. *in: KUPFER, David e Hasenclever, Lia. (Org.). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.* Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 15, p. 345-388.

CALEMAN, Silvia M. de Queiroz; SPROESSER, Renato Luiz; LIMA-FILHO, Dario de Oliveira; TREDEZINI, Cícero A. Oliveira. Mechanism of Governance in Agrifood Systems: focusing the measurement costs. *In: Networks Economics and Management.* Ribeirão Preto, 2005.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França. Os estudos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *In: ANPAD, 2000, Florianópolis. Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas:** um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. *In: ANPAD, 2004, Curitiba. Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

CASTROGIAVANNI, Gary J; BENNETT, Nathan; COMBS, James G. Franchisor types: reexamination and clarification. *Journal of Small Business Management*, Jan 1995, p. 45.

CARNEY, Mick; GEDAJLOVIC, Eric. *Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. Strategic Management Journal*; November 1991, p. 607.

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Disponível em <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional>>, Acesso em 27/07/2006.

CARVALHO, Frederico A.; VIEGAS, Luis Eduardo A. Em busca de vantagem competitiva em sistemas de franquia: customização contra conflito em uma rede de fast food. *In: ANPAD, 2005, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTE, Fabiane de Barros Figueiredo; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. Marketing de relacionamento no franchising: um estudo no setor de fast-food. *In: CLADEA -*

Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

CAVALCANTE, Fabiane de Barros Figueiredo; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. Estratégias para geração de desempenho financeiro em franchising. *In:* ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

CERETTA, Paulo Sérgio; LIMA, Sidarta Ruthes; ROCHA, Antonio Marcos Coelho; SONZA. Análise de risco: um modelo de interpretação das informações sobre investimentos em franquias. *In:* ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

COELHO, Fabio Ulha. **Manual de Direito Domercial**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

COHEN Marcos; SILVA Jorge Ferreira. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *In:* ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

COHEN Marcos; SILVA, Jorge Ferreira. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, 2000.

COHEN, Marcos; COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos. Projetos de desenvolvimento sustentável para unidades de conservação ambiental urbanas: entendimento da questão e levantamento da rede de stakeholders. *In:* ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

CUNHA, Cleverson Renan. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. *In:* ENEO, 2002, Recife. **Anais...** Recife: ENEO, 2002.

CUPERTINO, César Medeiros; COSTA, Newton Carneiro Affonso Júnior. **O gerenciamento fraudulento de lucros: análise em instituição financeira**. Puerto Plata: XXXIX Assembléia Anual Cladea, 2004. CD-ROM.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

FIANI, R. A Teoria dos Custos de Transação. *In*: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GAROFOLI, G. **Endogenous development and Southern Europe**. Aldershot: Avebury, 1992.

GODOY, Paulo de. **Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária**. 2005. Dissertação (Mestrado), Universidade do Vale do Itajaí - Campus Biguaçu, 2005.

GOULDING, C. **Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers**. London: Sage Publications, 2002. p. 1-100.

INSTITUTO FRANCHISING. Como Avaliar. Disponível em <www.franquia.com.br> Acesso em 10/10/2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HING, Nerilee. Franchisee satisfaction: Contributors and Consequences. **Journal of Small Business Management**; April, 1995; 33, 2.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, Francisc Xavier; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, Maria Teresa. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. *In*: ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner. Apresentando a Grounded Theory: uma nova proposta de abordagem qualitativa na pesquisa organizacional. *In: ANPAD*, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

JAMES, R. Brown; DEV, Chekitan S. **The Franchisor-Franchisee Relationship**. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: Dec, 1997; 38,6.

JARILLO, Carlos J. ON STRATEGIC NETWORKS. *Strategic Management Journal* Jan/Feb 1988; 9, 1; p. 31.

JUSTIS, Robert, T.; OLSEN, Janeen E.; CHAN, Peng, S. Using Marketing Research to Enhance Franchisee/Franchisor Relationships. **Journal of Small Business Management**. April, 1993; 31, 2. p. 121.

KALNINS, Arturs; LAFONTAINE, Francine. Multi-unit ownership in franchising: evidence from the fast-food industry in Texas. *The Rand Journal of Economics*; Winter 2004; p. 747

KATO, T. Heitor; MARGARIDO, Mario Antonio. A influência de interesses regionais no estabelecimento de canais de distribuição internacionais: o conflito das bananas sob o enfoque da economia dos custos de transação (ECT). *In: ANPAD*, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

LAFONTAINE, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **Rand Journal of Economics**, v. 23, n. 2 Summer 1992. p. 263

LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P. V. Community Structure as Interorganizational Linkages. **Annual Review of Sociology**, v. 4, p. 455-484, 1978;

MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador**: Como crescer através do Franchising. São Paulo: Nobel, 1994.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Franquia – Revisão da Lei no. 8.955/94. Disponível em <www.mdic.gov.br> Acesso em 10/10/2005.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991.

MENDEZ-DA-SILVA, Wesley; MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo de Oliveira. Verificando associações entre governança corporativa e governança de tecnologia de informação: uma análise empírica com indústrias brasileiras. *In: ANPAD*, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco: Jossey-Bass Inc., 1998.

MILITELLI, Marcos Aurélio. **Franchising: como tornar sua empresa uma franquia**. São Paulo: SEBRAE-SP, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUÑOZ, Rosana. A inovação tecnológica e o sistema de franquia na construção civil de Salvador. *In: ANPAD*, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

NEGRI, Daniela; AYROSA, Eduardo A. T. Franchising: fatores críticos de sucesso na visão de pequenos franqueadores capixabas. *In: CLADEA - Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração*, 38., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NORTON, Set W. An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. **The Journal of Business**: April, 1998; 61, 2. p. 197.

OSMAN, Ricardo. A Reinvenção do Fast-food. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n. 207, 2006.

PARSA, H.G. **Franchisor-Franchisee Relationships in Quick-Service-Restaurant Systems**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly: June, 1996; 37, 3 p. 42.

PEREIRA, Breno Augusto D.; MUSSI, Carlos Wolowski. Objetivos organizacionais e os conflitos interorganizacionais: um estudo de caso nas agências franqueadas da empresa brasileira de correios e telégrafos. *In: ANPAD, 1999, Foz de Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.*

Peterson, Alden; Dant, Rajiv P. Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management*; Jul 1990; 28, 3; ABI/INFORM Global p. 46

PFEFFER J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. [S.L.]: Harper & How, 1978.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PITASSI T. Cláudio; MACEDO-SOARES, Diana L. V. A. Redes Estratégicas Virtuais: Fatores Críticos de Sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, Edição Especial, 2003.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.

QUEIROZ, Napoleão dos Santos. A economia política da corrupção e os custos de transação: uma análise crítica à luz da dubiedade interpretativa da teoria econômica no contexto dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. *In: ANPAD, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.*

RING, Peter Smith, VAN DE VEN, Andrew H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*; Oct 1992; 13, 7; p, 483.

RING, Peter Smith, VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Jan 1994. v.19, n. 1; p. 90, 29 pgs

RIZZI, Plínio Machado. **Franchising**: como adquirir uma franquia. São Paulo: SEBRAE-SP, 1996.

ROGERS, Pablo; ROGERS Dany; MARTINS, Vidigal Fernandes. **Limites para o desenvolvimento do mercado de capitais latino-americano e governança corporativa**: Estudo de Caso do Brasil. Puerto Plata: XXXIX Assembléia Anual Cladea, 2004. CD-ROM.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações. 1998. Tese (Doutorado) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SANTOS, J. Gilmar. **A teoria institucional e a análise das operações de franquia**: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing. 12. ed. n. 4 vol. 5 Porto Alegre: UFRGS, dezembro, 1999.

SANTOS, Luciana Schroeder dos. **Uma teoria substantiva do processo de mudança estratégica de empresas de sucesso em ambientes turbulentos e com forte influência governamental**: o caso da embraco. 205. Dissertação (Mestrado) - Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Estratégias de diversificação a partir do sistema de franquia: revisitando a teoria do crescimento da firma. *In*: ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues. Redes organizacionais: intercambialidade tecnológica e a gestão endógena. *In*: ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

SILVA, Daniel Martins. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados. *In*: ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, Vivian Lara S. Silva; AZEVEDO, Paulo Furquim. Diversidade contratual no franchising: um estudo comparado de redes no Brasil e na França. *In: ANPAD*, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SILVA, Cezar Miguel Monteiro; SCHROEDER, Luciana; HOFFMANN, Valmir Emil. **As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento**. FAE - Curitiba, 2005. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_09.pdf> Acesso em 20/6/2006.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, Ricardo Fasti. Apropriação de valor em transações: um estudo exploratório sobre taxas de franquia no Brasil. *In: ANPAD*, 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2001.

STEVEN, C. Michael. Investments to Create Bargaining Power: The case of Franchising. **Strategic Management Journal**; April, 2000,; 21,4; p. 497.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

TAKAHASHI, R. W. Adriana. Franchising: um sistema empreendedor de negócio: o caso da Apolar Imóveis. *In: ANPAD*, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

TANNENBAUM, Jeffrey A. Focus on Franchising: Franchisees Complain They're Hurt by Ads They Pay For. **Wall Street Journal**. (Eastern edition). New York, N.Y.: Oct 22, 1992. p. B2

TIKOO, Surinde. **Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system** *International Journal of Retail & Distribution Management*. Bradford: 2005. v. 33, n. 5; p. 329-342.

THORELLI, Hans B.. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*. Jan-Mar 1986; 7, 1; p. 37.

TURETA, César; REIS, Alexandre; ÁVILA, Silvio. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *In: Seminário de Organizações – FAE, 2005, Curitiba. Anais...* Curitiba, 2005

VALENTE, Simone. Em busca de apoio. **Franquia & Cia on-line**. São Paulo: ADC, edição 20 –mar/abr, 2002. Disponível em <www.revistafranquia.com.br/anterior/capa20.htm> Acesso em 10/10/2005.

VAN DE VEN, Andrew H. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. **Academy of Management. The Academy Review**. October, 1976; 1. p. 24.

WILLIAMSON, O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press, 1985.

ZALESKI, João Neto. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. *In: ANPAD, 2003, Atibaia. Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

ZUCKER, Lynne G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *In: DIMAGGIO, Paul J. & POWELL, Walter W. (Eds.). The New Institutionalism in Organizational Analysis*. p. 83-107, Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Tipologias de Rede

Autor(es)	Dimensões	Sub-Dimensões	Descrição
Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978)	Competitividade;	Não Apresenta	Os participantes estão sujeitos a normas que regulam seu comportamento. As empresas são vistas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade.
	Cooperação:	Cooperação Contingente: nesta modalidade as organizações atendem metas coletivas e particulares, buscando um equilíbrio entre elas. A rede é auto-regulada, embora seja comum a presença de agências que facilitam as ligações, como conselhos coordenadores ou federações. Cooperação Mandada: quando as empresas se afastam das metas coletivas para o atendimento de objetivos próprios, surgem as agências de controle com função centralizadora, com o poder de reestruturar toda rede.	As organizações que fazem parte da rede possuem suas metas particulares, mas entendem que o benefício será maior quando perseveram na procura de um objetivo maior, com o qual a rede tem compromisso.
Hakanson (1987)	Atores	Indivíduos	Apresentam características como: 1) de interdependência funcional : na qual atores, atividades e recursos apresentam diferentes graus de heterogeneidade e de complementaridade; 2) de estrutura de poder dos atores : baseada no controle de atividades e recursos; 3) de estrutura de conhecimento e experiência : pelas quais serão definidos os papéis e funções dos atores; 4) de estrutura relacionada a tempo : partindo do princípio de que "a rede é um produto de sua história em termos de experiência e investimentos em relacionamentos, conhecimento, rotinas, etc."
		Departamentos	
		Organizações	
	Atividades	De Transformação: resultam da atuação direta de um ator utilizando seus recursos.	
		De Transação: ligam as atividades de transformação e os atores entre si, formando a rede.	
	Recursos	Financeiros	
Ativos Fixos			
Humanos			
Cameron (1996)	Objetivo	Criadoras de Fatores: se formam com o objetivo de agregar esforços coletivos de diversas empresas para a criação de uma infraestrutura que possa potencializar um projeto comercial num determinado setor industrial	Adota o conceito de rede flexível, destacando o comportamento associativo entre firmas, que as ajudam a expandirem seus mercados, aumentando sua produtividade ou agregação de valores, estimulando o aprendizado e melhorando suas posições de mercado em longo prazo.

		Produtoras: formadas por empresas que se integram especificamente para desenvolverem projetos conjuntos de atividades de produção e ou marketing
Tamanho		Pequeno Porte: possui entre duas a nove empresas.
		Médio Porte: possui de dez a quarenta e nove empresas.
		Grande Porte: possui cinquenta empresas ou mais.
Estrutura		Vertical: possuem o controle do processo geralmente concentrado em uma empresa líder, a qual além de possuir um porte maior também possuem um alto poder de barganha. São constituídas por empresas que desenvolvem atividades de produção em uma cadeia produtiva em específico ou por empresas que fabricam produtos complementares
		Horizontal: controle é realizado por um grupo de executivos formados por membros da rede ou por um empresa integradora. É uma rede formada por empresas colaborativas que compartilham recursos e aquisição de capitais para atenderem diferentes segmentos de mercado com níveis de serviços diferenciados.
		Híbrida: aparece a empresa-líder com o papel de facilitadora da rede. A empresa-líder deve facilitar a comercialização do produto final durante as fases iniciais da rede, além de auxiliar as empresas a formarem uma boa base para atenderem os objetivos da rede. Podem assumir temporariamente uma postura de liderança e de agente regulamentador da rede como um todo.

Garofoli (1992)	Sistemas de Produção em Grande Escala (Redes Verticais): aglomeração espacial de unidades com presença de vínculos fortemente hierarquizados, que confluem no sentido de grandes empresas especializadas na montagem de componentes.	Não Apresenta	apresenta uma classificação para as redes quanto à definição das políticas de relacionamento (hierarquizadas ou não), considerando a dimensão espacial. Essa proposição leva a configuração de redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas, onde uma firma lidera um conjunto de firmas dispersas. Neste modelo existe laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas e laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas.
	Sistemas de Pequenas Empresas (Distritos Industriais): pequenas empresas concentradas do ponto de vista espacial cujos inter-relacionamentos não se prendem a vínculos hierárquicos, e sim a práticas de cooperação bidirecionais.	Não Apresenta	
	Produção Descentralizada (com Presença de Empresa Dominante): presença de unidades dispersas do ponto de vista espacial que, no entanto, mantém sólidos vínculos de dependência hierárquica em relação à empresa responsável pela montagem de componentes.	Não Apresenta	
	Acordos Cooperativos: colaboração entre agentes dispersos do ponto de vista espacial, que estabelecem entre si práticas cooperativas não-hierarquizadas baseadas no intercâmbio de informações e na reciprocidade de ações.	Não Apresenta	

Miles & Snow (1986)	Estratégia Principal	Prospectores: responsáveis pelas funções relacionadas a Pesquisa e Desenvolvimento(P & D), a busca da inovação tecnológica(de produtos e processos), assim como a aplicação das novas tecnologias de gestão, desenhando e projetando os novos processos de trabalho e formas de gestão;	baseia-se no princípio de que as empresas mantêm uma relação de interdependência e inter-relacionamento, tendo como eixo principal empresas centrais que funcionariam como elemento de conexão de uma dinâmica gama de relacionamentos, cujos elementos são ativados quando necessitados pôr projetos específicos, cada uma delas com funções bem definidas.
		Defensores: as empresas se encarregariam da produção, aplicando os conceitos da economia de escala, através da aplicação de melhorias constantes no processo de produção, com foco na qualidade, produtividade e custos;	
		Analisadores: o fornecimento de matéria-prima e componentes para a produção e a distribuição dos produtos, sendo considerado um importante canal para captação de informações do ambiente externo da rede.	
Lipnack e Stamps (1994)	Pequenos Grupos	Equipes com Poder Decisório: atacam partes administráveis de trabalho e assumem responsabilidades compartilhada pelos resultados obtidos.	independentemente de onde estejam localizadas dentro de uma determinada organização - desde o topo até a base - as pessoas geralmente realizam verdadeiro trabalho cooperativo em pequenos grupos.
	Grandes Grupos	Círculos de Estudo: são associações voluntárias baseadas na participação de colegas, para soluções de problemas e melhoramento de processos	parte do princípio de que a maioria das empresas de qualquer tamanho possui grandes componentes que perfazem a empresa como um todo - áreas funcionais, departamentos, divisões, programas ou projetos. Neste nível, as organizações internas constituem uma fonte primária de obstáculos que têm de ser transpostos, compreendendo espessas camadas de gerências de nível médio que são encontradas em estruturas tradicionais de administração.
		Equipes de Topo: incluem todos os níveis organizacionais, com pequenas formas tendo continuidade em formas maiores de organização.	
		Equipamentos Interfuncionais: incluem todos os níveis organizacionais, com pequenas formas tendo continuidade em formas maiores de organização	
Empreendimento	Agrupamentos com Poder Decisório: enfatizam a independência administrativa, o que constitui característica das redes	Corresponde ao um corpo legalmente incorporado - privado, público ou governamental, constituindo-se num ponto-chave de referência, com muitos relacionamentos externos a serem gerenciados inclusive	

		<p>Sistemas Sóciotécnicos: são grupos de trabalho de alta performance com variados tamanhos e tempo de duração, além de tipos de acesso a recursos extremamente diversificados.</p> <p>Kaizen: significa melhoramento contínuo envolvendo a todos, alcançando desde a área de produção da empresa até suas alianças externas</p>	interligações com clientes, fornecedores e concorrentes e o mercado.
	Aliança	<p>Redes de Serviço: são clássicas redes distribuição atuando em fornecimentos variados.</p> <p>Empresas Centrais (Core firms): utilização de mercados externos para simplificar suas relações com um determinado número de fornecedores e distribuidores.</p> <p>Redes Empresariais Flexíveis: alavancam as vantagens da escala ao mesmo tempo em que preservam o poder da pequenez organizacional.</p>	são relacionamentos entre empresas e/ou grupos de empresas, podendo ser constituídos pôr empresas multinacionais, equipes de empresas de pequeno porte ou pôr combinações formada de empreendimentos de grande e pequeno porte. As alianças são notáveis pela sua variedade, envolvendo geralmente um pequeno número de parceiros. As alianças mais comuns são as bilaterais. Em alguns casos, chegam a envolver centenas ou milhares de empresas. A medida que o número de parceiros aumenta, ou o significado da parceria torna-se substancialmente diluído a aliança tende a se transformar num megagrupo organizado.
	Megagrupo	<p>Alianças Estratégicas: dão suporte a necessidades e processos internos de empreendimentos e as Redes Flexíveis de Empresas.</p> <p>Joint Ventures: criam um novo negócio, criando literalmente um algo mais, correspondente `sinergia de uma aliança.</p> <p>Desenvolvimento Econômico (PME's): envolve múltiplos e variados setores, tem demonstrado ser capaz de reproduzir bons resultados em economias regionais e nacionais para empreendimentos pequenos e médios.</p> <p>Geografias Voluntárias: referem-se a grandes e ativas concentrações em centenas e milhares de empresas constituindo e reconstituindo relacionamentos empresariais numa mesma e ampla região ou num mesmo setor.</p>	são aglomerações muito grandes de Redes pessoais e organizacionais de todos os tamanhos. Eles representam o poder econômico disponível para aqueles que aprendem a arte da cooperação e da competição em grande escala, com enfoque numa determinada região geográfica e num determinado setor.

		Keitetsu: representam o poder econômico disponível para aqueles que aprendem a arte da cooperação e da competição em grande escala, com enfoque numa determinada região geográfica e num determinado setor.	
--	--	---	--

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)