

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DA ASSOCIAÇÃO DE  
FRANQUEADOS NAS RELAÇÕES COM O  
FRANQUEADOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**TELMO JOSÉ MAGALHÃES DA SILVA**

**SÃO PAULO  
2015**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DA ASSOCIAÇÃO DE  
FRANQUEADOS NAS RELAÇÕES COM O  
FRANQUEADOR**

**TELMO JOSÉ MAGALHÃES DA SILVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo

Área de Concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial.

**SÃO PAULO**

**2015**

Revisão de Dinan Dhom Pimentel Sátyro – revisora autorizada pela UNIP.

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### Catálogo da Publicação

Silva, Telmo José Magalhães da.

Estratégias da associação de franqueados nas relações com o franqueador / Telmo José Magalhães da Silva. - 2015.

91 f. : il. color.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2015.

Área de concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo.

Coorientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Redes de franquias. 2. Associação de franqueados.  
3. Estratégia. 4. Empreendedorismo. I. Melo, Pedro Lucas de Resende (orientador). II. Bazanini, Roberto (coorientador). III. Título.

**TELMO JOSÉ MAGALHÃES DA SILVA**

**ESTRATÉGIAS DA ASSOCIAÇÃO DE  
FRANQUEADOS NAS RELAÇÕES COM O  
FRANQUEADOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo – Orientador – UNIP

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Giancarlo Gomes – Universidade de Blumenau - FURB

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Roberto Bazanini – UNIP

## **DEDICATÓRIA**

A minha mãe Salvelina, nordestina guerreira que dedicou a sua vida à criação e educação dos filhos com vasta sabedoria.

Aos meus filhos Carol e Mateus, com admiração, estima, afeto e gratidão pelo seu apoio incondicional, carinho e presença sempre ao meu lado, principalmente durante o período do mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Àquele que se tornou mais que um orientador, um verdadeiro amigo e incentivador deste trabalho, professor Pedro Lucas de Resende Melo, estimulando e encorajando sempre para que eu pudesse vencer mais esta etapa em minha vida.

Aos professores da UNIP pelas disciplinas ministradas.

Ao professor Roberto Bazanini, procurando que eu pudesse buscar fazer o meu melhor.

Ao professor Giancarlo Gomes, não medindo distância para dar a honra de compor a banca de defesa, em um momento tão importante para mim.

Aos meus colegas e amigos de mestrado, com quem tive a oportunidade de conviver durante estes anos.

Ao SENAC Osasco, pelo apoio e incentivo com o custeio desta pesquisa.

Aos meus filhos, que tanto colaboraram para que este momento tão precioso da minha vida finalmente chegasse.

A todos, minha gratidão.

Os grandes navegadores devem sua reputação  
aos temporais e tempestades.

Epicuro (341-270 a.C.)

## RESUMO

O objetivo desta dissertação consiste em identificar as estratégias e ações das associações de franqueados nos relacionamentos entre franqueador e franqueados das redes de franquias, utilizando como exemplo a rede de organizações no ramo de franquias de idiomas. O princípio orientador teórico consiste na afirmativa de que a rede de negócios é ordenada por relacionamentos sociais de diversas variáveis. Assim, a pergunta a ser investigada é: quais práticas de gestão são adotadas pelas associações de franqueados por intermédio dos relacionamentos entre franqueador e franqueados? Considerando que sinais indicam uma literatura incipiente acerca do tema, justifica-se uma análise mais aprofundada das fontes de autores, os quais afirmam a existência de benefícios quando da aplicação do raciocínio das variáveis sociais nas redes de negócios. O resultado final desta pesquisa indicou a existência de confiança plena apenas em uma parte dos componentes da rede, assim como de cooperação parcial entre eles. Como principal ação da associação de franqueados destaca-se a representação dos diversos anseios expressados pelos franqueados junto aos franqueadores. Sob o foco da forma de governança exercida pela associação de franqueados, pode-se ver que as regras e as penalidades que compõem seu estatuto são conhecidas e aplicadas. A influência dos líderes que compõem a Diretoria da associação e o processo de votação nas reuniões da associação de franqueados são fatores determinantes na forma de solução de conflitos. Como contribuição gerencial este trabalho procura trazer conhecimento aos empreendedores que desejam realizar investimentos no segmento de franchising, aos franqueados mostra a necessidade da utilização de ferramentas de gestão no gerenciamento do seu negócio, e para os franqueadores apresenta contribuições para a gestão e expansão da marca da sua franquia.

**Palavras-chaves:** Redes de Franquias. Associação de Franqueados. Estratégia. Empreendedorismo.



## ABSTRACT

The aim of this dissertation is to identify the strategies and actions of the franchisee associations in the relationship between franchiser and franchisee from the franchise network, having the network of organizations as an example in the trade of languages franchises. The theoretical guiding principle consists in the premise that the business network is guided through social relationships of different variables. Then, the question to be researched is: Which management actions are adopted by the franchisee associations through relationships between franchiser and franchisee? Considering that signals indicate a beginning literature about the subject, a deeper analysis of the authors is warranted, which affirms the existence of benefits when we apply the reasoning of social variables in the business network. The final result of this research indicated the existence of entire trust, but only from part of the network compounds and a partial cooperation. As a franchisee association main action we can mention the representation of different aspirations expressed by the franchisee with the franchisers, which indicated the rules that compose its by-law and the penalties are known and applied as a way of governance carried out by the franchisee association. The influence of the leaders that compose the association board of directors and the voting process in the franchisee association meetings are decisive factor to solve problems. As a managerial contribution this work seeks to bring knowledge to the entrepreneurs who wish to invest in the franchising trade, to the franchisees it shows the need for the use of management tools for the proper management of their business, and for the franchisers it presents contributions in the management and expansion of its franchise brand.

**Keywords:** Franchising network, Franchisee association, Strategy, Entrepreneurship.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de empreendedorismo e o contexto do franchising .....	18
Quadro 2 – Processo empreendedor e o franchising .....	19
Quadro 3 – Tipos de Franquias.....	30
Quadro 4 – Evolução das Franquias no mundo e no Brasil .....	30
Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens dos Franqueados.....	33
Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens do Franqueador .....	34
Quadro 7 – Convergências e Divergências entre Franqueados e Franqueador .....	35
Quadro 8 – Indicadores da variável cooperação .....	46
Quadro 9 – Formas de Governança.....	49
Quadro 10 – Unidades representadas pela associação.....	56
Quadro 11 – Variáveis da Pesquisa .....	59
Quadro 12 – Resultado da Pesquisa.....	69
Quadro 13 – Resultado Agrupado da Pesquisa .....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento do Setor de Franchising Brasileiro.....	20
Gráfico 2 – Número de unidades franqueadas do Setor de Franchising Brasileiro ...	21
Gráfico 3 – Comparativo entre o PIB Brasileiro x PIB do Franchising Brasileiro.....	21

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Framework: Problema de Pesquisa .....	26
Figura 2 – Framework: Referencial Teórico .....	28
Figura 3 – Governança.....	48
Figura 4 – Organograma da Associação .....	55
Figura 5 – Resultado da Pesquisa Diretoria Associação.....	70
Figura 6 – Resultado da Pesquisa Franqueados da Região do ABC.....	71
Figura 7 – Resultado da Pesquisa Franqueados SP Capital .....	72
Figura 8 – Resultado da Pesquisa Franqueados Grande SP.....	73
Figura 9 – Resultado da Pesquisa Franqueador .....	74

## **LISTA DE SIGLAS**

ABF	Associação Brasileira de Franchising
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
EBSCO	Elton Bryson Stephens Company
SCIELO	Scientific Electronic Library Online

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Estratégia e empreendedorismo.....	15
1.2	O Sistema de Franchising .....	19
1.3	Formulação do problema de pesquisa.....	23
1.4	Estrutura de conteúdo .....	26
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>28</b>
2.1	Redes de franquias: Conceitos centrais .....	28
2.2	Associação de franqueados .....	35
2.3	Relacionamentos em redes de franquias .....	38
2.4	Conflitos e cooperação.....	43
2.5	Governança.....	47
2.6	Governança formal e informal .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
3.1	Objeto de estudo .....	53
3.2	Perfil e caracterização da associação de franqueados.....	53
3.3	Seleção da amostra.....	55
3.4	Coleta de dados .....	57
3.5	Construção das variáveis de pesquisa .....	59
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INTRA-CASOS .....</b>	<b>60</b>
4.1	Confiança .....	60
4.2	Cooperação .....	61
4.3	Conflitos.....	62
4.4	Solução de conflitos.....	63
4.5	Governança .....	65
4.6	Ações da associação de franqueados.....	66
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
5.1	Diretoria da associação de franqueados .....	70

5.2 Franqueados região do ABC .....	70
5.3 Franqueados SP Capital.....	71
5.4 Franqueados Grande SP.....	72
5.5 Franqueador .....	73
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
6.1 Contribuições.....	77
6.2 Limitações da pesquisa .....	77
6.3 Sugestões de pesquisas futuras.....	78
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A base do sistema de *franchising* é a relação do franqueador e franqueado, sendo esta relação sustentada por contratos entre as duas partes. O *franchising* pode ser considerado uma forma de estratégia cooperativa, pois a sua adoção possibilita o compartilhamento das competências e a dissipação dos riscos envolvidos no negócio que envolve recursos tangíveis e intangíveis para o franqueador e franqueado; por exemplo: suporte financeiro e de *marketing*, treinamentos, comercialização dos produtos ou serviços. (MAHONEY & PANDIAN, 1992; COMBS & KETCHEN, 1999; SHANE, 2005; GILLIS, 2007).

No sistema de negócios o sistema de *franchising* possui diversas perspectivas. Para Shane (2005) é uma forma de fomentar a postura empreendedora na relação franqueador e franqueado; baixa fonte de recursos financeiros para o franqueador (NORTON, 1995).

Empreendedores são incentivados à utilização do *franchising* como estratégia de expansão de seus negócios, bem como crescimento veloz e aprofundamento em novos mercados (SHANE, 1996)

Por sua vez, o mercado de franquias no Brasil vem apresentando contínuo crescimento nos últimos anos. No ano de 2013 o setor obteve faturamento acima de R\$ 115 bilhões, com uma taxa de crescimento de 11,9% em relação ao ano de 2012. No item “postos de trabalho gerados pelo sistema de *franchising* no Brasil”, este representa aproximadamente 1,029 milhões de empregos diretos, com uma taxa de crescimento de 9,4% em relação ao ano de 2012. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014 a).

O crescimento vivenciado pelo sistema de *franchising* tem despertado a atenção acadêmica, que aponta o segmento como um campo a ser explorado nas pesquisas brasileiras, uma vez que o mesmo apresenta uma baixa inserção de publicações (MELO & ANDREASSI, 2010).

Nas publicações internacionais sobre *franchising*, por sua vez, nota-se uma crescente inserção das associações de franqueados, que são reconhecidas como



estruturas com a capacidade de mediação das relações entre franqueador e franqueado (LAWRENCE e KAUFMANN, 2010; 2013).

Esses estudos internacionais representam avanços do sistema de *franchising*, ao abordar a importância da associação de franqueados nas relações franqueador e franqueado. Não existem, até o momento, estudos acadêmicos brasileiros específicos sobre a relação das associações de franqueados dentro do sistema de *franchising* no segmento de educação.

A proposta desta dissertação consiste na pesquisa da estratégia inserida em um contexto de criação de negócios, e posteriormente, a gestão desta rede.

### **1.1 Estratégia e empreendedorismo**

Estratégia é uma palavra de origem grega, que possui diversos significados. “Strategus” para o povo grego significava o general superior; “strategia” significava a arte deste general. A sua epistemologia tem sido objeto de vários estudos acadêmicos, como por exemplo, a estratégia como uma ideia unificadora que relaciona as atividades internas de uma organização com o ambiente externo. Esta é uma visão que se formou no início dos anos 60, a partir do trabalho de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen. Posteriormente, Igor Ansoff, Alfred D. Chandler, Jr. e Peter Drucker aplicaram este conceito de estratégia para as práticas gerenciais. (MONTGOMERY; PORTER 1998).

Mintzberg (1987) identificou cinco definições para a palavra estratégia no campo dos negócios: um plano, uma manobra, um padrão, um posicionamento, uma perspectiva.

Dentro das organizações observou-se um crescimento da importância da estratégia a partir dos anos 80, fato característico de um mundo com um elevado grau de concorrência, que coloca os gestores das organizações na busca por formas de adequação ao mercado e ao ambiente externo, de maneira a assegurar a rentabilidade e até a sobrevivência da sua organização. (BOAVENTURA; SIQUEIRA 1998).

Mintzberg (1973) destaca a existência de três tipos de processos mais utilizados na formulação de estratégias: o empreendedor, o adaptativo e o planejado; não existindo um processo ideal para uma determinada situação, e sendo difícil uma organização utilizar apenas um único processo para a tomada de decisões estratégicas.

A combinação destes processos pode acontecer de quatro formas:

- a) Misturando os processos puros;
- b) Misturando os processos por funções;
- c) Misturando os processos entre matriz e filial;
- d) Misturando os processos por fases de desenvolvimento.

Como processo de formulação de estratégias para esta dissertação adotou-se o processo empreendedor, que segundo Mintzberg (1973), possui um comportamento de proatividade, afastando a resolução de problemas rotineiros para um segundo plano.

A estratégia geralmente é própria, com uma única perspectiva, e tem como atenção principal a consolidação, a expansão e a construção da empresa. Esse tipo de processo é frequente em empresas controladas diretamente por seus proprietários. (MINTZBERG; WATERS, 1994).

A ação empreendedora na busca de novas oportunidades de lucratividade admite o surgimento de riscos e o comportamento de forma proativa. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

No processo empreendedor observa-se a existência de um fundador com concentração do poder, e suas principais decisões são tomadas de forma audaciosa, arriscada e com comportamento intuitivo, e as estratégias formuladas revelam seus desejos, convicções e crenças. (CANCELLIER 2001; ORSSATTO 2002).

Wheelen e Hunger (2003) identificam as características do processo empreendedor da seguinte maneira:

- a) Formulação de estratégias elaborada exclusivamente por um indivíduo;

- b) Pelo poder concentrado;
- c) Pelo foco nas oportunidades;
- d) Por conceituar os problemas como secundários;
- e) Pela expansão da empresa como meta principal.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam dois pontos relevantes para a formulação de estratégias a partir das premissas da visão empreendedora. O primeiro refere-se à estratégia como perspectiva, ou seja, está no pensamento do estrategista que idealiza o futuro; e o segundo, que o processo de formação da estratégia baseia-se na percepção que o estrategista tem do ambiente. Cancellier (2001) observou esses pontos ao destacar que a estratégia é concebida pela visão do principal executivo, que passa a aumentar seu controle pessoal sobre as pessoas e a organização.

O empreendedorismo possui ampla abordagem, sendo a mais recorrente na literatura de gestão o estudo das habilidades e competências, e as relações com o negócio (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011). A principal característica na abordagem por competências são as particularidades do indivíduo, características estas que podem ser analisadas desde atribuições de um cargo, ao desempenho de uma organização. Quando o empreendedor utiliza suas competências, poderá obter maiores percepções sobre estratégias, identificar oportunidades de inovações e desenvolvimento do seu negócio através de novos produtos ou serviços (MAN; LAU, 2000; MAN; LAN; SNAPE, 2008). Ao processo empreendedor são atribuídas características importantes: inovação, capacidade de criação, decisão de novos negócios, independência e assumir riscos (BIRLEY e MUZYKA, 2001; HISRICH e PETERS, 2004).

Shane e Venkataraman (2000) destacam em suas pesquisas duas premissas básicas do processo empreendedor: a) a existência de uma oportunidade lucrativa e b) a existência do indivíduo empreendedor. Kaufmann e Dant (1998) apresentam no Quadro 1 a junção dessas premissas no âmbito do sistema de *franchising*, elaborando uma relação entre o *franchising*, o franqueador e franqueado e o ato empreendedor.

Quadro 1 – Definições de empreendedorismo e o contexto do franchising

Definições de Empreendedorismo	Franqueador	Franqueado
Assumir riscos, habilidade de resolver crises (Liebenstein, 1968)	Sim	Sim
investimentos incertos e baixa aversão a risco (Knight, 1921)	Sim	Sim
Criação de um novo negócio (Low e MacMillan, 1988)	Sim (Conceito)	Sim (Mercado)
A criação de novas empresas (Gartner, 1985)	Sim (Conceito)	Sim (Mercado)
Combinações de fatores de produção, quebram o equilíbrio estático do fluxo da economia (Schumpeter, 1934)	Sim	Não
lucro de uma combinação nova, única em um ambiente incerto e ambíguo (Amit, Glostein e Muller, 1993)	Sim	Sim (Ambiente ambíguo)
Desempenha uma ou mais das seguintes atividades: (1) conecta diferentes mercados; (2) supre deficiências do mercado; (3) cria e gerencia arranjos contratuais e transformadores de insumos; (4) fornece recursos ausentes no mercado (Leibenstein, 1968)	Sim (1,2,3 e 4)	Sim (2 e 4)
Manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro (Cole, 1968)	Sim	Sim
Identificam oportunidades e iniciam ações para suprir demandas insatisfeitas ou de forma mais eficiente (Kirziner, 1985)	Sim	Sim
Lucro e controle operacional do negócio (Shane e Cable, 1997)	Sim	Sim

Fonte: Espinha, Machado e Rodrigues (2005), baseado em Kaufmann e Dant (1998)

O Quadro 1 ilustra as definições do empreendedorismo relacionadas à sua aplicabilidade na percepção do franqueador e franqueado. Para Shane (2005) o sistema de *franchising* é uma alternativa que pode ser considerada como estratégia cooperativa; outros autores consideram como um segmento do empreendedorismo, utilizado para reduzir as incertezas ao se constituir um negócio (UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; HOELTEGEBBAUM; CORREA e MACHADO; LUIZ *et al.*, 2006). Deste modo, além da redução dos riscos quando da opção pelo sistema de *franchising*, que possui as características do empreendedorismo, desenvolve-se um processo empreendedor descrito por Fillion (1999b).

As atividades necessárias à gestão do *franchising*, de acordo com Combs e Ketchen Jr, (2003), Dahab (1996), Falbe, Dandridge e Kumar (1998), Hisrich e Peters(2004), Holmberg e Morgan (2003), Hoy & Shane, (1998), Plá (2001) e Williams (1998) são destacadas no Quadro 2, assim como os elementos do processo empreendedor, suas atividades e presença no sistema de *franchising*.

Quadro 2 – Processo empreendedor e o franchising

Elementos	Atividades	Presença no Franchising
Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar um interesse num setor de negócios;</li> <li>• Detectar uma oportunidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim</li> <li>• Sim (mercado)</li> </ul>
Gerenciar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligar as tarefas aos recursos humanos;</li> <li>• Recrutar, dirigir e contratar recursos humanos;</li> <li>• Comunicar, motivar; liderar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim</li> <li>• Sim</li> <li>• Sim</li> </ul>
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionar o que foi feito e como foi feito;</li> <li>• Considerar alternativas; raciocinar; imaginar;</li> <li>• Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim</li> <li>• Sim</li> <li>• Sim</li> <li>• Sim</li> </ul>

Fonte: Espinha, Machado e Rodrigues (2005) baseado em Combs e Ketchen Jr, (2003), Dahab (1996), Falbe, Dandridge e Kumar (1998), Filion (1999b), Hisrich e Peters (2004), Holmberg (2003), Hoy & Shane, (1998), Plá (2001) e Williams (1998).

## 1.2 O Sistema de Franchising

Para Hoy e Shane (1998) o sistema de *franchising* é uma forma de empreendedorismo que possui dois empreendedores, o franqueador e o franqueado, que realizam o ato de empreender quando exploram as oportunidades e utilizam o processo empreendedor na gestão dos seus negócios. O principal ator no sistema de *franchising* é o franqueador, que responde pela criação e desenvolvimento da marca e seus produtos, pelo *know-how* da operação e, conseqüentemente, pela transferência por meio do treinamento e capacitação dos seus franqueados. O amparo recebido por parte do franqueador deixa o franqueado em uma situação de menor risco, pois transmite a ele um conhecimento mais sólido, o qual poderá reduzir os riscos em relação ao fracasso de um negócio independente. O franqueado, entretanto, por receber toda essa assistência, compensará o franqueador por meio dos pagamentos de taxas da franquia, publicidade e royalties acordados em contratos (DANT; GRUNHAGE; WINDSPERGER, 2011; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; COMBS; KETCHEN JR. 2003).

No Brasil o sistema de *franchising* obteve no ano de 2013 um crescimento de 11,9%, com faturamento de R\$ 115 bilhões, com 2.703 redes de franquias, colocando-o na terceira posição no ranking mundial, liderado pela China e Coreia do Sul, em números de unidades. O *franchising* brasileiro obteve um desempenho

positivo, diversas vezes superior ao PIB Nacional, que nesse período cresceu 2,3%, segundo dados do IBGE (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014 a).

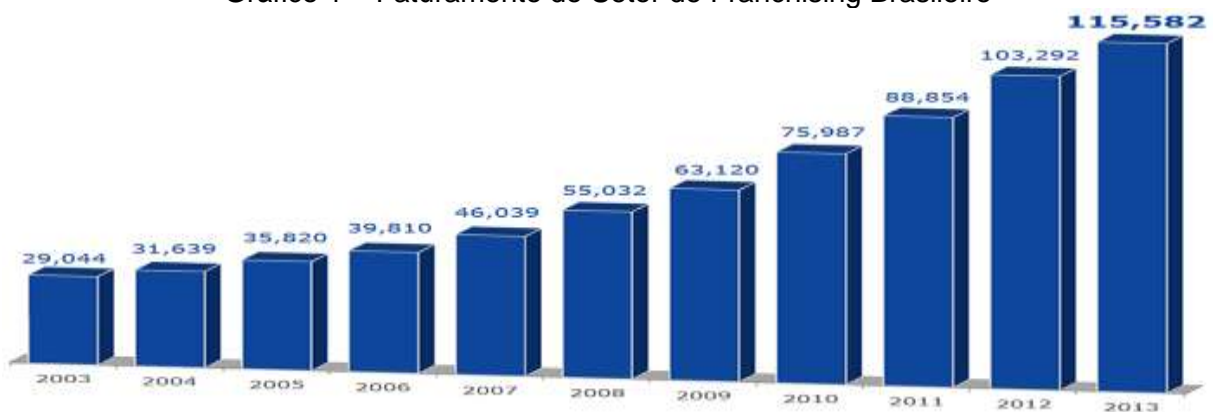
O *franchising* contribui com a criação de mais de 88 mil novos postos de trabalho, um crescimento de 9,4% em relação ao ano de 2012, sendo responsável por ampla parcela do primeiro emprego. As redes de franquias possuem investimentos em programas de treinamento e de capacitação profissional.

Em 2013 o segmento de Educação e Treinamento obteve um crescimento de 16,6% em relação ao ano de 2012, tendo como destaque o ensino de idiomas e cursos profissionalizantes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014 b).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising - ABF, 95% da população brasileira ainda não fala um segundo idioma. Com a ascensão da classe C, composta por 108 milhões de pessoas, as quais gastaram mais de R\$ 1,17 trilhões em 2013, que representou 58% do crédito no Brasil, os cursos de idiomas terão um aumento na capacidade de expansão.

A representatividade do sistema de franquias contribui e mostra-se sobremodo significativa na economia brasileira. Para constatar essa afirmação, abaixo os gráficos com dados e informações acerca desse ambiente e sua presença no país. O Gráfico 1 mostra o crescimento do faturamento no sistema de *franchising* na última década.

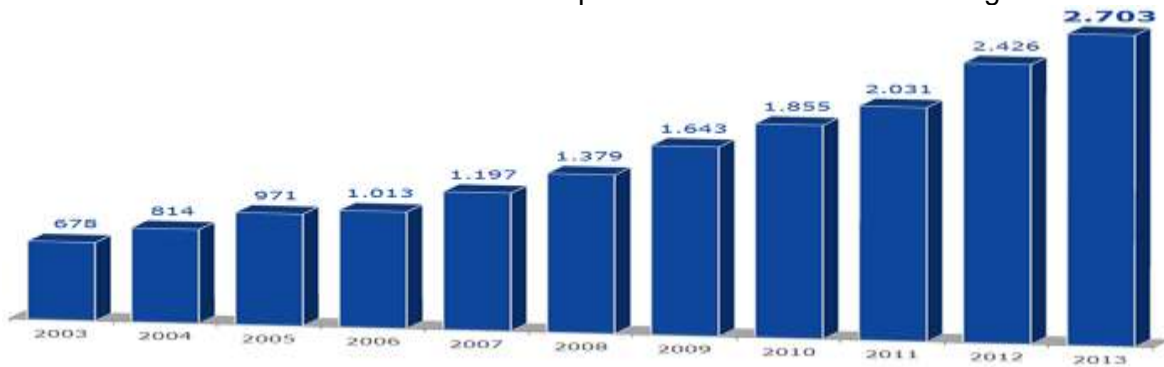
Gráfico 1 – Faturamento do Setor de Franchising Brasileiro



Fonte: ABF Associação Brasileira de Franchising, 2014.

O Gráfico 2 mostra o crescimento do número de unidades franqueadas em operações no Brasil na última década.

Gráfico 2 – Número de unidades franqueadas do Setor de Franchising Brasileiro

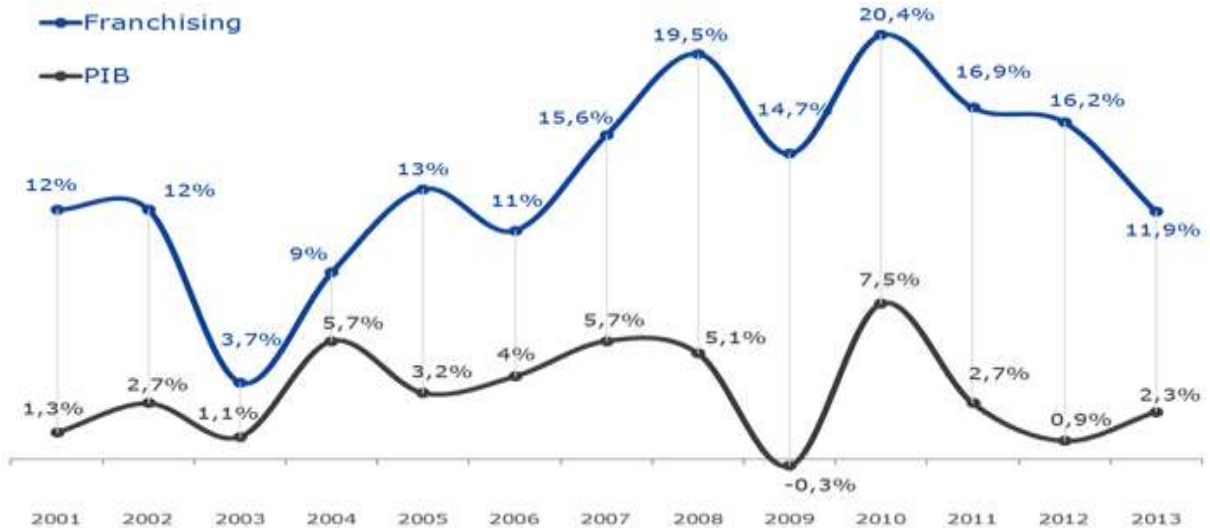


Fonte: ABF Associação Brasileira de Franchising, 2014.

O Gráfico 3 compara a evolução do setor de *franchising* em relação à variação do Produto Interno Bruto – PIB, em porcentagem, destacando assim a força do sistema de *franchising*.

No ano de 2013 as redes franqueadoras registraram um crescimento de 11,9% nas vendas; já a média da economia brasileira no mesmo período foi de 2,3%.

Gráfico 3 – Comparativo entre o PIB Brasileiro x PIB do Franchising Brasileiro



Fonte: ABF Associação Brasileira de Franchising, 2014.

Há escassez das publicações nacionais cujas análises centram-se nas franquias no que tangem às questões sociais e, dessa forma, abordam tão somente questões estratégicas e econômicas. A Tabela 1 apresenta as publicações nacionais sobre franquias; na primeira coluna destaca-se o tema principal e observa-se um destaque dos temas de Empreendedorismo e Estratégia, com cinco publicações de cada, correspondendo a 41,6% do total das publicações. Os estudos relativos a

conflitos representam apenas 8,3%, com duas publicações. A conclusão é de que são raras, ou até mesmo inexistentes, as publicações nacionais sobre as questões sociais. (MELO; ANDREASSI, 2010).

Tabela 1 – Publicações nacionais sobre franquias

TEMA PRINCIPAL	INCIDÊNCIA	%
Empreendedorismo	05	20,8
Estratégia	05	20,8
Internacionalização	04	16,6
Contratos	03	12,5
Conflitos	02	8,3
Gestão Social	02	8,3
Marketing	01	4,1
Finanças	01	4,1
Padronização	01	4,1
TOTAL	24	100

Fonte: Melo e Andreassi (2010)

Com o significativo crescimento do sistema de *franchising* e as relações de conflitos existentes entre franqueadores e franqueados, as associações de franqueados se destacam como o ator responsável pela sustentabilidade nas relações dentro do sistema de *franchising* (LAWRENCE; KAUFMANN, 2010).

A investigação da literatura sobre o desenvolvimento e conceito de associação de franqueados teve início consultando-se as publicações internacionais. Nota-se o trabalho de Dandridge e Falbe (1994) como marco inicial, em que se apresenta um grupo de franqueados atuando como um conselho de franqueados e representantes das franquias, para prestar aconselhamento sobre questões de importância para todos os franqueados. Já as pesquisas de Cochet e Ehrmann (2007) fornecem apontamentos de sugestões e possíveis soluções de conflitos entre franqueador e franqueados. Lawrence e Kaufmann (2010, 2013) reconhecem as associações de franqueados como estruturas formais que medem as relações entre franqueador e franqueados, destacando em suas pesquisas as formas de funcionamento das associações de franqueados dentro do sistema de *franchising*.



A Tabela 2 mostra os resultados da pesquisa sobre as principais publicações internacionais abordando o tema associação de franqueados dentro do estudo de *franchising*. Nota-se, na literatura internacional, uma emergente demanda de publicações sobre associações de franqueados, inédita, contudo, nas publicações brasileiras, em que se explicita um novo campo a ser explorado pelos pesquisadores brasileiros (MELO; ANDREASSI, 2010).

Tabela 2 – Publicações Internacionais Sobre Associações de Franqueados

ANO	AUTOR	TÍTULO	JOURNAL	CONTRIBUIÇÃO
1986	Knight R.	<i>Franchising from the franchisor and franchisee points of view.</i>	<i>Journal of Small Business Management</i>	Apontamentos das percepções de conflitos entre franqueador e franqueados
1994	Dandridge e Falbe	<i>The influence of franchisees beyond their local domain.</i>	<i>International Journal of Small Business</i>	Grupos de franqueados atuam como representantes das franquias para aconselhamento sobre questões de importância para todos os franqueados.
2007	Cochet e Ehrmann	<i>Preliminary Evidence on the Appointment of Institutional Solutions to Franchisor Moral Hazard - the Case of Franchisee Councils.</i>	<i>Managerial and Decision Economics</i>	Sugestões e possíveis soluções de conflitos entre franqueador e franqueados
2010	Lawrence e Kaufmann	<i>Franchisee Associations: Strategic Focus or Response to Franchisor Opportunism.</i>	<i>Journal of Marketing Channels</i>	O papel significativo das associações de franqueados na mediação nas relações de uma franquia
2012	Lawrence e Kaufmann	<i>Identity in Franchise Systems: The Role of Franchisee Associations</i>	<i>Journal of Retailing</i>	Regras de associação de franqueados

Fonte: Elaboração do autor (2014).

### 1.3 Formulação do problema de pesquisa

Mello e Andreassi (2010) destacam oportunidades de pesquisas relacionadas ao segmento de *franchising*. Lawrence e Kaufmann (2010, 2012) reconhecem as associações de franqueados como estruturas formais que mediam as relações entre franqueador e franqueados. Evidencia-se internacionalmente o avanço das pesquisas sobre as associações de franqueados dentro do sistema de *franchising*, reforçando a necessidade de estudos mais abrangentes envolvendo as associações de franqueados no *franchising* brasileiro.

A proposta da pesquisa abrange a rede de franquias do segmento de idiomas, com a atuação da associação de franqueados nas relações entre o franqueador e os franqueados desta rede de idiomas. Trata-se de uma análise dos três atores desta rede composta pelo franqueador, franqueados e associação de franqueados.

Há uma série de variáveis que podem ser determinantes para o relacionamento na rede de franquias. Estas variáveis contemplam: (a) os conflitos que surgem a partir das assimetrias; (b) a cooperação na solução conjunta de problemas e divisão de tarefas; (c) a governança através de regras e controles; (d) o papel da associação de franqueados na percepção do franqueador e franqueados.

A relação do franqueador e franqueados na gestão do sistema de franquias tem como base o compromisso de cooperação, **podendo desenvolver conflitos**, o que é característico ao modelo do sistema (ROCHA, 2010).

As ações dos atores envolvidos em uma rede são mais do que uma adaptação passiva, uma vez que esses relacionamentos embutem o enfrentamento de dificuldades comuns e a busca de soluções em conjunto por meio das diversas capacidades reunidas, entre elas a **cooperação**, e aquelas originadas pela sinergia coletiva (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006).

A variável **cooperação** é relevante nas diversas conexões de uma rede, pois facilita e consolida essas conexões, porquanto a ausência dessa variável contribuiria para um conflito no aspecto de distribuição de informações da rede (GRANOVETTER, 1985; PERROW, 1992).

Nas relações entre franqueador e franqueado, ambos reconhecem a posição única e a interdependência desenvolvida por meio de um acordo de parceria, no qual se estabelece **formalmente regras de governança**, o modo pelo qual cada membro contribuirá para a relação (TICHY, 2002).

Na visão de Tichy, Tushman e Fombrun (1979), a abordagem pela rede social entende as organizações na sociedade como sistema de objetos (pessoas, grupos ou empresas) unidos por uma diversidade de relacionamentos. O tema redes de negócios tem ganhado destaque nos debates acadêmicos e empresariais.

As redes decorrem de transformações, dentre as quais **estratégicas**, estruturais e de competitividade. Com isso, o desenvolvimento de ações conjuntas

pelas organizações poderá viabilizar a sua sobrevivência (FACCIN, GENARI, DORION, 2009).

A presente pesquisa busca identificar a **atuação da associação de franqueados nos relacionamentos entre franqueador e franqueado** (LAWRENCE e KAUFMANN 2010; 2012), reforçando a necessidade de pesquisas com maior abrangência no *franchising* brasileiro sobre as funções de uma associação de franqueados.

Com base nas questões teóricas relacionadas com o estudo de estratégias e redes apresentadas anteriormente e, diante desse contexto, como objetivo geral a seguinte questão de pesquisa foi formulada: **quais práticas de gestão são adotadas pelas associações de franqueados por intermédio dos relacionamentos entre o franqueador e franqueados?**

Assim essa pesquisa procura responder como objetivos específicos:

- Compreender as práticas de **relacionamentos e resolução de conflitos** por intermédio da associação de franqueados com os franqueadores;
- Identificar o papel da associação de franqueados nos relacionamentos com os franqueadores;
- Identificar a capacidade da associação de franqueados exercer o papel de governança nos **relacionamentos e resolução de conflitos** entre franqueados e franqueadores.

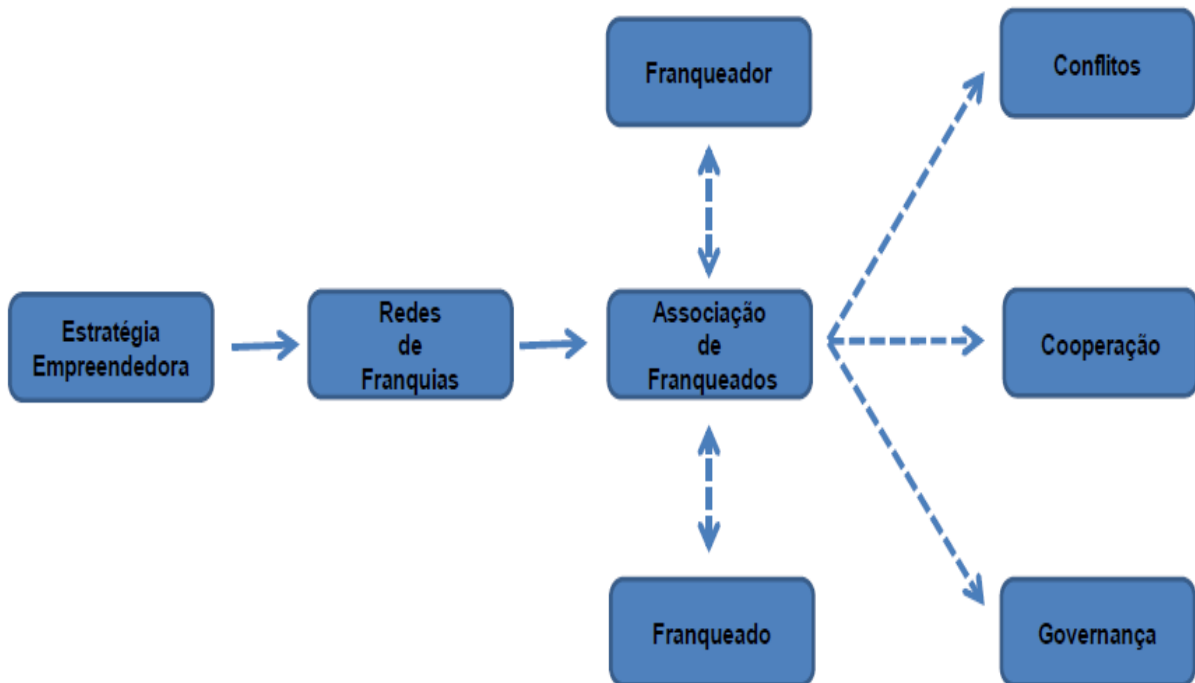
Esta pesquisa espera **contribuir** primariamente para a literatura de *franchising*, destacando o papel das associações de franquias como agente norteador das relações entre franqueados e franqueador.

A segunda contribuição aos estudos sobre *franchising* reside na mudança do foco das questões estratégicas e econômicas em redes de franquias para um enfoque social em redes de negócios, com vista a despertar e promover o desenvolvimento de novas pesquisas acadêmicas.

A terceira contribuição propiciará a gestão da rede de franquias na criação de associações de franqueados, como oportunidades de crescimento e diferenciação nos negócios de franquias.

A Figura 1 representa um framework sobre o problema de pesquisa.

Figura 1 – Framework: Problema de Pesquisa



Fonte: Elaboração do Autor, 2014.

#### 1.4 Estrutura de conteúdo

Para o desenvolvimento deste trabalho estrutura-se o mesmo em cinco capítulos, sendo o Capítulo 1 a presente introdução do trabalho.

No Capítulo 2 é apresentada a revisão conceitual da literatura sobre redes de franquias, associações de franqueados, relacionamentos em redes, conflitos, cooperação, e governança formal e informal.

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia de pesquisa que foi empregada, de forma a poder desenvolver o trabalho de coleta de dados em campo, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa. Neste capítulo são tecidas considerações sobre a seleção da amostra, coletas de dados, e construção das variáveis.

No Capítulo 4 é realizada a apresentação dos resultados e a análise inter-casos.

No Capítulo 5 é realizada a apresentação dos resultados e a análise intra-casos.

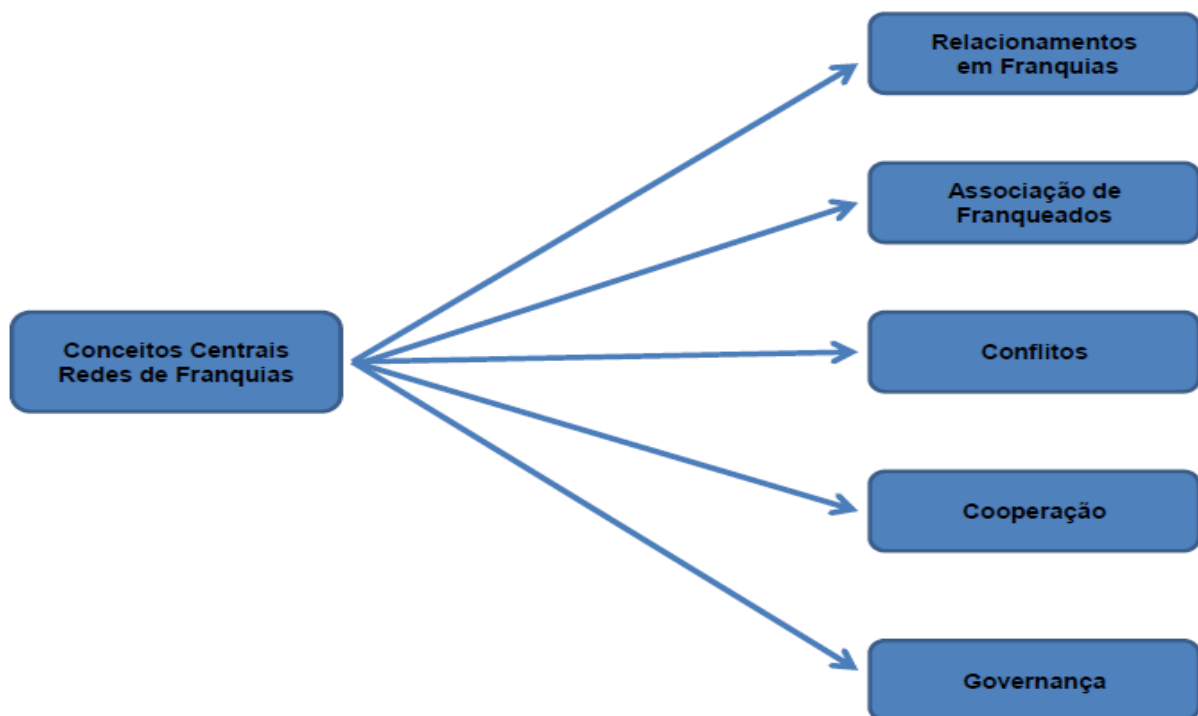
No Capítulo 6 são apresentadas as contribuições da pesquisa realizada, suas limitações, sugestões para pesquisas futuras, e tecidas as considerações finais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo desse capítulo é aprofundar a base teórica sobre as redes de franquias e seus relacionamentos entre franqueado, franqueador e associação de franqueados. A primeira parte abrange os conceitos centrais das redes de franquias e a modelo de funcionamento do sistema de uma rede de franquias.

Serão discutidas as questões sobre a associação de franqueados e os seus relacionamentos com franqueados e franqueadores, com destaque para os conflitos, a cooperação e a governança. A seguir, a Figura 2 apresenta-se o framework envolvendo o referencial teórico.

Figura 2 – Framework: Referencial Teórico



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

### 2.1 Redes de franquias: Conceitos centrais

A tradução do termo inglês *franchising* significa franquia; essa, por sua vez, originou-se do francês antigo *franc*, que significa transferência legal de um direito. Assim, interpreta-se o termo como a concessão através da qual um fornecedor outorga a um interessado qualquer o direito de fabricar, comercializar um produto,

serviço ou exposição da marca, cuja exclusividade deverá ser estabelecida por meio de um contrato, no qual serão firmados os direitos e as obrigações das partes. Jair (1999) distingue quatro formas de franquias:

- Franquia fabricante-varejista. Exemplo: Concessionárias de veículos e postos de combustíveis;
- Franquia fabricante-atacadista. Exemplo: Engarrafadora de Coca-Cola;
- Franquia atacadista-varejista. Exemplo: Redes de drogarias, criadas por atacadistas de remédios;
- Franquia varejista patrocinada por uma empresa de serviços. Exemplo: McDonald's.

Para outros autores (ELANGO; FRIED, 1997; BERMAN; EVANS, 1998; COUGHLAN, 2002) existem apenas dois tipos básicos de franquias: a de produto-marca (é um sistema de distribuição, no qual os fabricantes firmam contrato com o franqueado para que este venda seus produtos ou atue com sua marca), a de negócio caracteriza-se por um relacionamento entre o franqueador e o franqueado, o qual envolve, além do produto e da marca, sobretudo, o gerenciamento detalhado do negócio, o Quadro 3 detalhamos os tipos de franquias. Para Simão (1993), a franquia de negócios é utilizada em segmentos variados de mercado com as seguintes finalidades:

- a) Comercializar serviços idealizados pelo franqueador;
- b) Estimular um canal de distribuição de seus produtos;
- c) Desenvolver um canal de distribuição, mesmo não sendo de sua produção.

Quadro 3 – Tipos de Franquias

TIPO DE FRANQUIA	FINALIDADE	EXEMPLO
<b>De serviços</b>	Envolvem franquias de prestação de serviços, requerem treinamentos constantes aos franqueados e às suas equipes, cujo objetivo visa à manutenção dos padrões de atendimento e do formato do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotelaria (Accor);</li> <li>• Tinturaria (Sapataria e Tinturaria do Futuro);</li> <li>• Manutenção de Veículos (Martelinho de Ouro);</li> <li>• Aluguel de Carros (Localiza);</li> <li>• Academias de Ginástica (Curves).</li> </ul>
<b>De produção e distribuição</b>	O franqueador fabrica todos os produtos que serão comercializados pela rede. A função do franqueado é a de revenda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosméticos e perfumaria (O Boticário);</li> <li>• Alimentação (McDonald's);</li> <li>• Vestuário e acessórios (Hering).</li> </ul>
<b>De distribuição</b>	O franqueador desenvolve as suas franquias com a intenção de utilizá-las como um canal de distribuição de produtos. Esses são, em grande parte, de fabricação terceirizada. Os franqueados assumem o papel de revendedor de produtos, em que o franqueador possui um papel de atacadista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestuário e Acessórios (Chilli Beans),</li> <li>• Móveis e Decoração (Portobello),</li> <li>• Entretenimento (UZ Games)</li> </ul>

Fonte: Melo *et al.* (2013) – adaptado de Simão (1993).

Melo *et al.* (2013) destacam a maturidade de uma rede de franquias, na qual existem diferentes níveis de desenvolvimento de uma rede de franquias. Mauro (1999) identifica cinco fases de desenvolvimento das redes de franquias, destacadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Evolução das Franquias no mundo e no Brasil

FASE	ASSESSORAMENTO
<b>1ª Geração</b>	É o sistema mais rústico de <i>franchising</i> ; é passado pouco conhecimento ao franqueado. O franqueador preocupa-se mais com o desenvolvimento de produtos e serviços, deixando de lado as necessidades dos franqueados.
<b>2ª Geração</b>	Apesar de possuir poucos serviços disponíveis à rede, o franqueador procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação. A distribuição de produtos é de relevância. Entretanto, é ainda precária a relação existente entre franqueador e franqueado.
<b>3ª Geração</b>	O nível de relacionamento entre franqueado e franqueador assume um nível relevante. Há treinamentos, assessorias na escolha do ponto comercial, supervisão, suporte e controle das unidades, estabelecimento de unidades-piloto.
<b>4ª Geração</b>	A diferença entre essa geração e a anterior reside no nível dos serviços prestados aos franqueados, como: reciclagem do treinamento inicial, pelo menos uma vez por ano, reuniões regionais e nacionais, relatórios de avaliação, canal de comunicação, etc.
<b>5ª Geração</b>	Fatores determinantes nessa geração são diferenciações no suporte ao franqueado em relação à 3ª e 4ª gerações, além de possuir conselho de administração de franqueados, existência da figura de ombudsman, deter linhas de financiamento para expansão do franqueado, e a criação de sistemas de recompra/revenda de unidades com mau desempenho.

Fonte: Melo (2013) Adaptado de Mauro (1999).



O sistema de franquias possui como base uma relação contratual entre duas partes, cujo envolvimento, entre franqueador e franqueados, circunda uma relação de recursos tangíveis e intangíveis. Cabe ao franqueador a transferência de *know-how* e a experiência desenvolvida no negócio, e em troca, o franqueado o remunerará por meio das taxas de royalties (COMBS e KETCHEN, 1999b; GILLIS, 2007).

Franquias são modelos reconhecidos por seu constante crescimento nos últimos anos, embora seja um sistema muito antigo. A Tabela 3 apresenta um cronograma histórico do sistema de *franchising* nas últimas décadas.

Tabela 3 – Cronograma histórico do franchising brasileiro

<b>DÉCADA</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>
<b>50</b>	Grandes redes como: Burger King, KFC, McDonald's e Dunkin Donuts.
<b>60</b>	Brasil teve sua primeira franquia, com a escola de idiomas Yázigi.
<b>70</b>	As franquias americanas são difundidas pelo mundo e o McDonald's chega ao Brasil.
<b>80</b>	Surge ABF – Associação Brasileira de Franchising, O Boticário, Água de Cheiro e o Bob's adotam o sistema de franquias e estas crescem no Brasil.
<b>90</b>	Aprovação no congresso da Lei 8955, a globalização e a internet passam a ter efeitos cada vez maiores sobre as franquias no Brasil e no mundo.
<b>2000</b>	Os franqueados e as franquias estão cada vez mais preparados, crescendo de forma lenta, porém estruturada. Nível de profissionalização e capacitação.
<b>2013</b>	Crescimento das microfranquias dentro do sistema de franquias.

Fonte: Cartilha “O que é Franquia” – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio e Atualização do autor (2014).

Conforme Melo e Andreassi (2010) raras são as publicações nacionais que analisam as franquias nas questões sociais; elas se concentram, tão somente, nas questões estratégicas e econômicas.

O principal ator no sistema de franquias é o franqueador, o qual responde pela criação e pelo desenvolvimento da marca e de seus produtos, do *know-how* da operação e, conseqüentemente, da transferência por meio do treinamento e da capacitação dos seus franqueados.

A assistência recebida do franqueador deixa o franqueado em uma situação de menor risco, cujo objetivo centra-se na transferência de conhecimento mais sólido; este, por sua vez, abrandará os riscos que poderão corroborar com o fracasso de um negócio independente. Em contrapartida, o franqueado compensará o franqueador por meio dos pagamentos de taxas da franquia, publicidade e royalties acordados em contratos (DANT, GRUNHAGE e WINDSPERGER, 2011; COMBS, MICHAEL e CASTROGIOVANNI, 2004; COMBS e KETCHEN JR. 2003).

O sistema de *franchising* é composto pelos atores: franqueado e franqueador, os quais, apesar de serem membros de uma mesma rede de negócios, poderão possuir objetivos comuns e concorrentes, acordos de *franchising*, ou ainda, criar uma relação única entre franqueador e franqueado (REVE; STERN 1979). Para outros atores, fora da rede, o franqueado assemelha-se à figura de quase um empregado, cuja identidade é desprezada, e assume-se a do franqueador (CAVES; MURPHY 1976).

A relação franqueador e franqueado é baseada em parceria formalizada por meio de contrato com cláusulas de direitos e obrigações mútuas. Porém, não se limitando apenas ao cumprimento contratual, coexistindo as relações interpessoais focadas no gerenciamento do negócio do franqueado, na solução de problemas, no compartilhamento de valores e de objetivos, e nos aspectos psicológicos e sociais que perpassam as relações entre partes.

Mauro (1994) destaca que o franqueador não exerce apenas o papel de orientador e controlador, outrossim, atua em parceria com o seu franqueado, tendo de compartilhar seu poder e negociação na tomada de decisões, cuja busca centra-se no objetivo de atingir o equilíbrio entre cooperação e conflito.

Considerando que as partes envolvidas nessa relação propiciam vantagens e desvantagens, o Quadro 5 descreve as vantagens e desvantagens dos franqueados. Por ser operada por padrões preestabelecidos, a liberdade do franqueado é limitada (NEVES, 2005; LEVY; WEITZ, 2000; SCHNEIDER, 1991).

Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens dos Franqueados

FRANQUEADO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Maior chance de sucesso:</b> o franqueado contará, em muitos casos, com uma marca reconhecida e um modelo de negócios e <i>know-how</i> de mercado estabelecido.	<b>Maiores controles:</b> há auditorias constantes, a fim de detectar falhas e o não cumprimento de acordos. Isso poderá reduzir a liberdade do franqueado.
<b>Plano de negócios:</b> o franqueador possui uma equipe técnica responsável pelo planejamento das franquias, instrumento nem sempre existente em pequenos negócios.	<b>Autonomia parcial:</b> devem-se seguir as diretrizes traçadas pelo franqueador. Limita-se, dessa forma, o espírito empreendedor e inovador do franqueado.
<b>Reconhecimento de marca:</b> desenvolvimento de marca realizado com maiores recursos do que em pequenos negócios independentes.	<b>Risco de descumprimento de contrato:</b> o franqueador poderá falhar no cumprimento do contrato. Como no fornecimento dos produtos, níveis de estoque, mix de produtos, serviços inadequados. Poderá resultar no desejo de o franqueado rescindir o contrato.
<b>Economia de escala:</b> maior poder de barganha com fornecedores reduzindo o preço dos insumos.	<b>Taxas de franquias:</b> o franqueador poderá cobrar taxas abusivas. Uma relação positiva nas taxas cobradas deverá ser percebida pelos resultados obtidos e serviços prestados ao franqueado.
<b>Facilidade de crédito:</b> existência de linhas de crédito especiais às redes de franquias, em virtude da menor taxa de mortalidade do que em negócios independentes.	<b>Seleção ineficiente:</b> o franqueado poderá adquirir uma franquia que não corresponde ao seu perfil profissional, uma vez que será atraído pela taxa de retorno do investimento.
<b>Treinamentos:</b> capacitação com frequência, tanto do franqueado como dos funcionários das franquias.	
<b>Acesso a inovações:</b> desenvolvimento de novos produtos e serviços pelo franqueador.	

Fonte: Melo (2013) Adaptado de Neves (2005); Levy & Weitz (2000); Schneider (1991).

No Quadro 6 são descritas as vantagens e desvantagens do franqueador dentro do sistema de *franchising*. Para o franqueador, as desvantagens ocorrem devido ao compartilhamento do seu *know-how*, ao aumento de custos de supervisão, e ao compartilhamento das decisões com os conselhos ou associações de franqueados (DAHAB, 1996; ROSSINI, 1997; NEVES, 2005).

Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens do Franqueador

FRANQUEADOR	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Rapidez de expansão:</b> maior facilidade de expansão ante outras estratégias de crescimento.	<b>Perda parcial do controle:</b> por haver muitas unidades, exige-se uma dedicação maior para o controle dos franqueados.
<b>Captação de recursos:</b> captação de recursos financeiros a baixo custo.	<b>Perda do sigilo:</b> mediante a transferência de <i>know-how</i> ao franqueado, esse aprenderá com o franqueador e poderá se tornar um concorrente.
<b>Ganho em escala:</b> maior poder de barganha com fornecedores.	<b>Seleção inadequada:</b> a seleção de franqueados que não contenha o perfil da rede acarretará problemas na imagem e padrões.
<b>Marca:</b> maior capacidade de desenvolvimento e propagação de uma marca.	<b>Perda de padronização:</b> atitudes independentes de franqueados poderão corromper os padrões traçados pelo franqueador.
<b>Capacidade de atualização:</b> maior capacidade de atualização tecnológica em virtude do aumento da estrutura.	<b>Autonomia limitada:</b> deverá compartilhar com o conselho de franqueados as principais decisões da rede.
<b>Motivação dos franqueados:</b> por ser dono do negócio, a motivação do franqueado é por vezes maior do que de um gerente local.	<b>Plano de expansão:</b> passa a ser extremamente criterioso a fim de não gerar concorrência entre franqueados com atuação em uma mesma região.
<b>Conhecimento local:</b> franqueados conhecem o mercado local, os quais são fontes de informações sobre particularidades regionais.	
<b>Menores responsabilidades:</b> o franqueado é responsável pelas despesas trabalhistas e folha de pagamento dos funcionários das unidades franqueadas.	

Fonte: Melo (2013) Adaptado de Dahab (1996); Rossini (1997); Neves (2005).

Os conflitos podem ser compreendidos pela Teoria da Agência, enfoque mais utilizado nas publicações de *franchising* (BARKER e DANT, 2008), em que o franqueador e o franqueado possuem interesses divergentes, os quais propiciarão comportamentos oportunistas. O Quadro 7 apresenta as convergências e divergências entre franqueador e franqueado; a relação é pactuada por meio do contrato de franquia, havendo compartilhamento dos riscos, e a não convergência de interesses entre as partes por ser uma relação de negócios.

Quadro 7 – Convergências e Divergências entre Franqueados e Franqueador

Franqueador	Franqueado	Alinhamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos em relação às lojas;</li> <li>• Atrair capital de terceiros;</li> <li>• Busca por indivíduos com informações ou talentos privilegiados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aversão ao risco dos pequenos investidores;</li> <li>• Beneficiar-se de uma marca já desenvolvida;</li> <li>• Receber <i>know-how</i> do franqueador.</li> </ul>	Convergentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de unidades;</li> <li>• Aumentar o faturamento da rede;</li> <li>• Royalties sobre o resultado e taxa de franquia;</li> <li>• Aumento descontrolado do número de lojas e sua competição;</li> <li>• Produtos e serviços prejudiciais ao franqueado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrair lucro da sua unidade;</li> <li>• Crescer dentro da rede;</li> <li>• Lucro da unidade;</li> <li>• Ações que possam prejudicar a imagem da marca.</li> </ul>	Divergentes

Fonte: Elaboração do autor (2014) baseado em Melo e Andreassi 2010.

Nas relações entre franqueador e franqueados, ambos reconhecem a posição única e de interdependência desenvolvidas por um acordo de parceria estabelecido para que cada membro contribua com a relação (TICHY, 2002). As relações de franqueadores e associações de franqueados poderão afetar o sistema de *franchising*, resultando em aumento ou redução dos conflitos, confiança e cooperação (LAWRENCE e KAUFMANN, 2010).

## 2.2 Associação de franqueados

Albuquerque (2003) salienta que entidades como as cooperativas, sindicatos e associações são organizações sem fins lucrativos, as quais possuem diferenças quanto à sua finalidade:

- ✓ As associações são a representação e a defesa dos interesses dos associados, buscando melhor desenvolvimento tecnológico, profissional e social dos associados;
- ✓ As cooperativas são o desenvolvimento das atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços, e comercialização dos cooperados;

- ✓ Cabe aos sindicatos a busca pela defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos de uma categoria de trabalhadores, que os sindicatos representam, especialmente, nas questões judiciais.

Albuquerque (2003) destaca o associativismo como um conjunto de ações realizadas por um grupo mobilizado, buscando a superação das dificuldades pelo interesse de todos, cujo resultado almejado é a possibilidade de continuidade do grupo. Um conjunto de práticas sociais realizadas por um grupo organizado buscará os mesmos benefícios, que poderiam ser mais difíceis de serem alcançados de forma isolada.

Para Barros (1994) a organização associativa possui algumas funções: melhorar a eficiência do esforço do grupo, ampliar o seu rendimento, reduzir o esforço dos participantes, fazer a divisão do trabalho, melhorar a integração, e incentivar a interdependência de cada indivíduo dentro de uma organização.

Cartwright e Zander (1968) definem grupo como indivíduos que têm relações um com o outro, tornando-se interdependentes em grau significativo, tendo em comum a propriedade da interdependência entre os seus membros. Os membros do grupo envolvem-se em interações frequentes; definem-se e são definidos por outros como partícipes do grupo; criam suas normas, papéis e funções e têm uma percepção coletiva. Quando os grupos são deliberadamente formados, há existência de uma causa e algum propósito, o qual será exemplificado com o sistema de franquia.

Com base na nossa pesquisa no portal EBSCO, no Brasil ainda não é uma prática a existência de associações de franqueados. Em todo o sistema de franquias, prática comum nos EUA, a presença de associações de franqueados se faz em dois níveis: a) as associações, compostas por franqueador e franqueados, que são grupos financiados e apoiados; b) corporativos, normalmente, de franqueados nomeados ou aprovados que estão totalmente sancionados e, muitas vezes, financiados pelo franqueador.

As associações compostas apenas por franqueados são organizações sem fins lucrativos, independentes, criadas pelos franqueados para promover a associação e ganhar poder no sistema. Embora ambos os modelos de associações

representem os interesses dos franqueados, são significativamente diferentes, não existindo a forma ideal de associação; por outro lado, existe a tendência de a maioria das associações evoluírem para se transformarem em entidades totalmente independentes, sem vínculos de qualquer natureza com o franqueador, e sua governança é completamente livre da entrada do franqueador (LAWRENCE; KAUFMANN 2012).

As associações de franqueados, quando são independentes da presença do franqueador, possuem um estágio diferenciado de união e coesão; essa independência poderá exercer um poder de compensação suficiente para garantir que a associação receba um tratamento mais justo de seus franqueadores (DEUTSCH, 1988).

As associações de franqueados atuam também quando o franqueador demonstra um comportamento oportunista em suas ações, outorgando à associação o fornecimento de um mecanismo de proteção dos direitos dos franqueados. Acordos de contratos enganosos, falsidade ideológica da franquia, cancelamento de contratos, injusta distribuição de lucros, e o uso de força coerciva são exemplos de comportamentos oportunistas por parte do franqueador (LAWRENCE; KAUFMANN 2010).

As associações de franqueados, conscientemente, fortalecerão a identidade entre franqueado e franqueador, e a construção da cooperação entre os seus membros; quando as associações de franqueados não conseguem conduzir esse viés, o conflito entre franqueador e franqueado poderá ficar fora de controle e destruir qualquer esperança de trabalhar em conjunto para a sustentabilidade do sistema de franquias (LAWRENCE; KAUFMANN 2012).

Lawrence e Kaufmann (2012) afirmam que uma associação de franqueados bem sucedida é capaz de se sustentar ao longo do tempo, quando possui capacidade de adaptação aos relacionamentos, não permanece em uma posição estática de cooperação ou de conflitos, não deixa de representar os interesses dos franqueados, ou se torna irrelevante, uma vez que a fonte de conflito seja resolvida.

O franqueador, ao reconhecer uma associação de franqueados, terá seu poder e sua autoridade divididos, decisão crítica a ser tomada. Se optar por legitimar a associação de franqueados, poderá ter ou não sucesso com os franqueados,

dependendo do foco da associação na sustentabilidade dos relacionamentos. Quando o franqueador legitima uma associação de franqueados com foco em divergências estratégicas, os conflitos deverão ser reduzidos, e o franqueado se sentirá mais uma parte do sistema de franquia. Caso a associação de franqueados esteja focada em comportamento oportunista, os conflitos não serão reduzidos e os esforços de legitimação tornar-se-ão inúteis por parte do franqueador (LAWRENCE; KAUFMANN 2010).

O sucesso de uma associação de franqueados centra-se no desenvolvimento da sua independência financeira, na criação e manutenção de canais que proporcionam a comunicação sem restrições, na aquisição de artefatos que estabelecem a base para o sentimento de comunidade, e por fim, em manter um desenvolvimento sustentável das suas ações e papel como associação. É importante a capacidade de criar uma identidade para o franqueado associado, de forma que seja percebida pelos seus membros como uma organização, cujos valores centrais representem os interesses coletivos dos franqueados dentro de uma rede dinâmica (LAWRENCE; KAUFMANN 2012).

### **2.3 Relacionamentos em redes de franquias**

Para Granovetter (1985), o comportamento e as organizações estão imersos em processos de relações sociais, e tratá-los como aspectos isolados contribuiria com limitações na apreensão da dinâmica das atividades das redes de negócios.

Ainda segundo Granovetter (1985), caso o conceito de imbricamento social, presente nas transações econômicas, esteja focado na redução do comportamento oportunista, ao contribuir para a produção de confiança, tende a facilitar a complementaridade de recursos por meio dos conteúdos trocados nas relações de cooperação, especialmente os recursos intangíveis e com elevada ambiguidade causal.

Para Uzzi (1997), deve haver uma diferenciação entre as formas de imersão social: imersão na estrutura da rede e no contexto social. A imersão estrutural centra-se no modo pelo qual a qualidade e a arquitetura da rede de relacionamentos de trocas materiais afetam a atividade econômica. Com relação às imersões



cognitiva, política e cultural, elas têm suas bases em perspectivas construcionistas e contingenciais da ação econômica.

Existem dois tipos de imersão: estrutural e relacional. O primeiro enfatiza como a posição estrutural de um ator na rede afeta seu comportamento, e o segundo ressalta a dependência do comportamento dos atores com a estrutura de mútuas expectativas (GRANOVETTER, 1985). A análise relacional (envolve pares), nesse caso, permite compreender a influência de certos atores no desempenho e no comportamento de outros da rede. O objeto de análise adotado neste trabalho circunda este último conceito.

O ponto central da rede é o *embeddedness*, definido como entrelaçamento dos atores da rede; atribuem-se outras expressões, como confiança, comprometimento, lealdade, dependência, coesão e obrigação (UZZI 1997). Para Dimaggio (1992) o *embeddedness* possui uma característica de simultaneidade, porquanto facilita a relação, mas restringe e controla o comportamento.

Granovetter (1973, 1985, 1992, 2005 e 2007), em seus trabalhos relaciona imersão com laços fortes e fracos, os quais significam a frequência e a natureza das ligações entre os atores. Um laço forte cria a variável cooperação, entendida como um dos fatores de imersão, ao passo que os laços fracos (pouco repetidos e de outra natureza) propiciam contatos com outras organizações distintas do negócio.

Nos relacionamentos com os franqueados Melo et al. (2012) destacam alguns fatores que deverão ser gerenciados: mudança da padronização sem autorização do franqueador, dificuldade de atingir as expectativas do franqueado, limitação da expansão geográfica do franqueado, auditorias pelo franqueado e consultoria jurídica.

As constantes reclamações dos franqueados são relacionadas ao baixo apoio do franqueador, ao excesso de taxas e de *royalties*, à divulgação de dados incoerentes sobre o investimento e ao retorno do capital investido. Por outro lado, os franqueadores apontam a ausência de preparo, de estrutura e de sobriedade dos franqueados (COHEN; SILVA, 2000).

A gestão de conflitos é um dos obstáculos que um franqueador poderá enfrentar na condução do negócio de *franchising*. O de maior frequência é o

descontentamento do franqueado quanto ao investimento realizado no negócio (PLA, 2001).

A responsabilidade do franqueador será de proporcionar um ambiente interativo, com a maior realidade possível vivida pelo franqueador, com o intuito de reduzir os conflitos e propiciar credibilidade, inovações, confiança e estímulo para a criação de conselho ou associação de franqueados.

As associações de franqueados, cujo foco está na governança dos atos oportunistas do franqueador, enfatizarão os conflitos de interesses entre o franqueador e os franqueados, fortalecendo as relações dos franqueados com a associação. Quando o foco da associação de franqueados é alicerçado na sustentabilidade geral da rede de franquias, seu objetivo é conduzir os franqueados e o franqueador em um maior alinhamento de interesses e soluções de conflitos (LAWRENCE; KAUFMANN 2010).

Gartner *et al.* (2000) identificam a possibilidade de redução do conflito entre grupos por meio da descategorização e da recategorização. Significa, portanto, o desenvolvimento de uma hierarquia superior, por exemplo, o reconhecimento de que uma ameaça servirá para reduzir os conflitos, no qual se enfatizará que franqueado e franqueador são membros do sistema de franquia, assim, ambos estarão sob ameaça.

Já a descategorização envolve a substituição das características com as quais se identifica o grupo, passa-se a visualizá-los como indivíduos separados. A descategorização é ativada quando indivíduos interagem em um nível pessoal e cooperam de forma interdependente com outros grupos (BETTENCOURT, BREWER, CROAK, MILLER, 1992).

Hewstone e Brown (1986) destacam a diferenciação mútua que enfatiza as diferenças mais marcantes do grupo, e ressaltam que a interdependência cooperativa centra-se em objetivos comuns, sendo os pontos fortes de cada grupo contribuintes para essa situação, onde todos ganham.

No contexto de *franchising* há o reconhecimento da contribuição individual de cada membro para o sistema de franquia, por exemplo, reconhecendo o

conhecimento do franqueado sobre mercados e clientes, e a capacidade do franqueador relacionada à eficiência da franquia.

O nível de distorção intergrupala entre membros de uma associação de franqueados e seu franqueador serão afetados, à medida que os franqueados percebem uma hierarquia superior e objetivos comuns com o franqueador, interagindo com o franqueador como indivíduos, ou percebendo a interdependência com o franqueador. Assim, os franqueadores empregarão, ativamente, essas técnicas de redução de viés para impactar a identificação social de seus franqueados.

A adaptabilidade da associação de franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas da franquia colabora com a unificação e o entendimento das missões do franqueador. O franqueador trabalhará para individualizar o relacionamento com franqueados membros da associação, através de comunicação direta com membros. Aumentarão a comunicação por meio de conferências e do desenvolvimento de canais de comunicação legítimos.

O aumento da comunicação para integrar a associação de franqueados, dentro do sistema de franquia, contribuirá como um ato de compromisso, por meio do franqueador como forma de reduzir a cisão percebida entre a associação e a franquia. Caso obtenha-se êxito, aumentará a identificação dos membros da associação de franqueados com o franqueador e, por sua vez, reduzirá o viés intergrupala (LAWRENCE; KAUFMANN 2010).

Franqueadores são mais propensos a agir de forma a legitimar as associações de franqueados que possuam uma representatividade de uma proporção significativa de seus franqueados, que ocorre quando os franqueados, membros da associação, reconhecem-se como um grupo diferente dentro do próprio sistema de franquia.

No contexto de *franchising* identifica-se que os líderes e os membros de pequenas associações de franqueados são mais suscetíveis às ações punitivas por parte do franqueador, ao passo que os membros de associações maiores, os quais gozam de uma boa organização, possuem menor risco de perseguição por parte do franqueador. Em muitos sistemas de franquias evidencia-se essa afirmativa quando

a inscrição obrigatória em associações é exigida pelo contrato de franquia (LAWRENCE; KAUFMANN 2010).

Para reforçar a interdependência dos franqueados e franqueadores é desenvolvido um acordo de parceria, estabelecido formalmente, como cada membro contribuirá para a relação, e o reconhecimento de uma única posição do franqueador e do franqueado. O desenvolvimento de um acordo prevê um mecanismo através do qual os objetivos gerais se mantêm e são promovidos entre as associações, seus franqueados e o franqueador (TICHY, 2002).

O surgimento e a permanência de uma associação de franqueados oferecem uma oportunidade valiosa para investigar o franqueado, a franquia e o franqueador, a tríade da relação, e os efeitos dos relacionamentos do grupo sobre o sistema de franquia. Uma associação de franqueados, a formação, o foco e a reação subsequentes do franqueador para a sua existência trarão resultados, os quais impactariam o sistema de franquia (LAWRENCE; KAUFMANN 2010).

A instabilidade do franqueador, na gestão dos negócios da franquia, reflete nos resultados e nas relações com os franqueados. Mudanças na propriedade ou na gestão da franqueadora produzirão instabilidade nos franqueados, quando as mudanças não são as esperadas pelo grupo, mas também serão afetadas pelo posicionamento adotado pela associação de franqueados (LAWRENCE; KAUFMANN 2012).

Franqueados não são atores econômicos individuais, os quais simplesmente reagem aos mecanismos de incentivos econômicos; são, em contrapartida, incorporados dentro de um complexo conjunto de relações interpessoais. As relações entre franqueador e franqueados têm implicações relevantes para a gestão e para a pesquisa do sistema de franquias. A formalização dessas em estruturas sustentáveis, tais como as associações de franqueados, implica na existência de atores adicionais dentro do sistema de franquias, os quais exercem uma posição de interpretação e de enquadramento dos incentivos, e a monitoração dos comportamentos do franqueador e seus membros franqueados. Isso também implicará que, em sistemas maduros, a ação coletiva obterá mais sucesso do que a ação individual ao reagir a iniciativas do franqueador (LAWRENCE; KAUFMANN 2012).

## 2.4 Conflitos e cooperação

O conflito em uma rede tem suas origens em processos que abrangem a relação entre a dependência e a vontade de possuir a independência (OLIVER, 1996; AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009); é percebido como um comportamento declarado e surge dentro de um processo no qual uma das partes busca o desenvolvimento de seus próprios interesses no relacionamento com a outra (HABIB, 1987, p. 808).

A ordenação do conflito, geralmente, se estabelece em estágios, surgindo de modo ágil em quatro fases: conflito latente, conflito percebido, conflito afetivo e conflito manifestado.

Na sua primeira fase, o conflito (AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009) é considerado latente em virtude de envolver desobediência às normas, destinação de recursos escassos, objetivos incompatíveis, problemas de comunicação e busca por independência.

O conflito converte-se em percebido a partir de um simples sentimento estabelecido e observado de uma parte para com a outra.

Em sua terceira fase o conflito é caracterizado como afetivo, o qual se centraliza em fatores como estresse, rivalidade, tensão e irritação.

E em sua última fase, será manifestado com a presença de ações verbais, físicas e escritas (PONDY, 1967).

As causas mais comuns para o conflito ocorrer são as divergências dos objetivos, a falta de entendimento quanto à gestão do negócio, o comportamento oportunista e a percepção de incoerências (REVE; STERN, 1979). O conflito não é um evento insuperável aos esforços de controle e de gestão em redes estratégicas. Zaheer, McEvily e Perrone (1998) pressupõem a confiança como um dos principais fatores com os quais se reduzem os conflitos. Relacionamentos baseados na confiança são caracterizados pela simetria do conflito, conservam as normas sociais, dentro das quais atuam no sentido de conservar e manter as conexões entre variados agentes da rede.

Difícilmente existirá o conflito entre franqueado e franqueador quando é disponibilizado treinamento, exclusividade de atuação em uma determinada região e o cumprimento das obrigações acordadas no contrato de *franchising* (STEVEN, 2000).

O sistema de *franchising* tem documentado casos de conflitos entre franqueados e franqueadores, como a de suplementos e vitaminas GNC (HAYS, 2001); as de lanches *Blimpie* (HAYES, 2004) e *Burger King* (BERG, 1988); e *Blockbuster* (DEUTSCH, 1988), cujos franqueados têm levado franqueadores ao tribunal para lutar por seus direitos. No entanto, também retrata um crescimento cada vez mais perceptível no sistema de franquias e no da associação de franqueados, que representa os direitos dos franqueados durante esse conflito.

As associações de franqueados poderão atuar como um poder de compensação, pois quando confrontados com o poder esmagador do franqueador, sentem-se motivados a formar uma força positiva de mitigação (GALBRAITH, 1956). O poder de compensação assumirá múltiplas formas, incluindo ações judiciais coletivas, organizações sindicais, grupos de pressão e organizações de cidadãos que trabalham para compensar a vantagem de poder da organização. No sistema de *franchising*, pode-se atingir formas de poder compensatório, alcançado via *franchising* de múltiplas unidades, em que a posse de um número significativo de lojas, muitas vezes, fornece a um único franqueado maior poder e influência dentro do sistema (GRUNHAGEN; MITTELSTAEDT, 2002); ou por entre medidas legislativas, como os estatutos de franquia de relacionamentos, promulgados em várias redes (BRICKLEY, MISRA, HORN, 2003). O poder compensatório também será alcançado por meio das associações de franqueados que oferecem um potencial para uma resistência coordenada entre franqueados contra a força da franqueadora.

Entre os problemas que surgem em um sistema de franquias e, influenciarão a resolução de problemas já existentes, as associações de franqueados deverão atuar em duas premissas: (a) divergências sobre a direção estratégica do sistema de franquia; (b) divergências envolvendo a percepção do franqueador, as quais atuam de forma prejudicial ou destrutiva e desconsideram os interesses dos franqueados, e

que corroboram para que as relações entre o franqueador e franqueado sejam conflituosas (LAWRENCE e KAUFMANN 2010).

As associações de franqueados têm como propósito a representação dos direitos dos franqueados durante as relações de conflitos que se manifestam. As associações de franqueados trabalham para manter a solidariedade entre seus membros por meio do desenvolvimento de uma identidade organizacional distinta da franqueadora, a fim de proporcionar benefícios aos seus associados (LAWRENCE e KAUFMANN 2012).

A abordagem social é a maior responsável pela investigação das variáveis de relacionamentos que caracterizam as redes, dentre as quais, a cooperação.

O estudo sobre a cooperação entre redes tem recebido crescente atenção nas últimas três décadas (NOHRIA; ECCLES, 1992). As redes de cooperação constituem um fenômeno presente na teoria organizacional e têm sido reiteradamente estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas (GRANDORI; SODA, 1995).

Dentre as principais correntes teóricas sobre redes de cooperação destacam-se a economia industrial, a abordagem de dependência de recursos, as teorias críticas, a teoria institucional, a teoria dos custos de transação, a abordagem de estratégias organizacionais e a teoria de redes sociais, a qual será objeto de estudo.

Para Granovetter (1981) os comportamentos e as instituições são afetados pelas relações sociais. Analisa, sobretudo, até que ponto a ação econômica está imersa nas estruturas das relações sociais (Granovetter, 2007).

Embora criar tipologias sobre redes, conforme afirmam Grandori e Soda (1995) e Belussi e Arcangeli (1998) seja uma tarefa importante, este trabalho não se preocupará em encontrar variáveis que determinam tipos ou formação de redes.

Zawislak (2000) investigou algumas variáveis a serem utilizadas. Havendo a presença da variável cooperação entre os atores, poderá haver um aprendizado e uma formação de competências coletivas. Passam a existir trocas de ativos tangíveis e intangíveis, com as quais gerarão novas competências e contribuirão para que os atores desempenhem melhor suas funções e desenvolvam suas qualidades.

Consoante Kerlinger (1980) a definição operacional de variáveis é importante para se escolher os indicadores da presença ou da ausência dessas em uma pesquisa. No caso de variáveis qualitativas, a tarefa torna-se mais enredada, porquanto algumas variáveis, tais como cooperação, são constituídas de muitas definições e, ao final, não são observadas diretamente. Sua presença é inferida a partir de alguns sinais, que são destacados no Quadro 8 na coluna indicadores, para facilitar a compreensão e a análise.

Quadro 8 – Indicadores da variável cooperação

VARIÁVEL	CONCEITO DOMINANTE	CONTEÚDO A SER OBSERVADO	ALGUNS INDICADORES
<b>Cooperação</b>	Realizar atividades conjuntas, ou por dependência (recursos precisam ser compartilhados), ou por iniciativa.	Ações realizadas em conjunto, com trocas de recursos e capacidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Transferir conhecimentos, sem os quais as tarefas não se realizam;</li> <li>2) Ações e de decisões conjuntas;</li> <li>3) Mostrar atitude positiva quanto ao trabalho em conjunto;</li> <li>4) Ajuda mútua na divisão de trabalho;</li> <li>5) Compartilhar os recursos entre os atores, conforme necessidades do grupo.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2014).

Para Jesus e Tiriba (2003) cooperação significa o ato de cooperar, ou atuar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar, sempre em oposição ao individualismo, indicando uma direção de coletividade.

Por meio das relações de cooperação, cuja base reside nas relações sociais, as empresas buscam, conjuntamente, uma melhoria no desempenho da rede, compartilhando recursos e comprometendo-se com os objetivos comuns (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

A cooperação é uma forma de organização de trabalho, observada em diversos estratos sociais, como modo de produção comunal primitivo, escravista feudal, capitalista e socialista, observando a cooperação como resultado do capital cultural existente nas organizações (ZAMBERLAM; FRONCHETI 1992).



Para Morgan e Hunt (1994) a confiança e o comprometimento são os principais fatores para garantir o sucesso de uma aliança, criando as condições para a cooperação e impedindo os comportamentos oportunistas. As variáveis: comprometimento, confiança e poder contribuem intensamente para facilitar ou dificultar a complementaridade de recursos por meio das trocas nas relações de cooperação, especialmente dos recursos intangíveis (REED; DEFILLIPPI, 1990).

A existência de uma relação de confiança possui a capacidade de gerar grande benefício para ambas as partes em um relacionamento dentro de uma rede de franquias. O esforço cooperativo, entre a franquia e os franqueados, resulta na criação de associações, geradoras de aquisição de matérias-primas e outros bens para a franquia (ANÔNIMO, 2007).

## **2.5 Governança**

O estudo da governança em redes tem crescido e demonstrado interesse pela sua importância e seu papel nas redes organizacionais, como mostra o estudo bibliométrico de Lima e Campo Filho (2009).

Para uma correta reflexão sobre governança de redes, primeiramente, pretende-se diferenciar o conceito de governança corporativa dos demais conceitos atribuídos a governança.

A governança corporativa tem sua essência nas relações de poder dentro das corporações, com sua base na teoria da agência (JENSEN e MECKLING, 1976; IBGC, 2014).

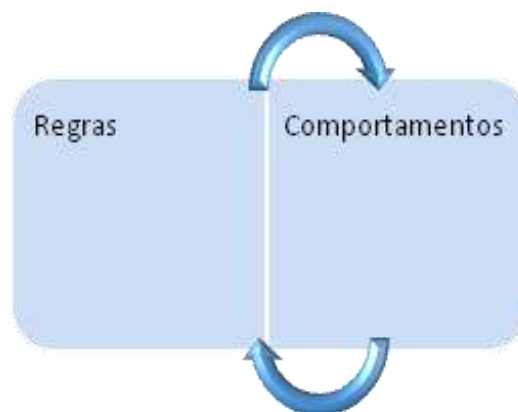
O termo governança apresenta-se com diversos sentidos. Williamson (1979, 1996) apresenta uma perspectiva econômica, ainda que não seja objeto de estudo, uma vez que se adotou a perspectiva social conforme Gulati (1998), em que as relações sociais, as organizações e seus indivíduos estão imersos.

Para Wegner e Padula (2010) a governança, na perspectiva organizacional, são regras de estrutura, elementos de coordenação e de organização interna da rede. Dentro das regras, residem os procedimentos para cooperação, tomada de decisão e resolução de conflitos.

A estrutura de controle de uma rede apresentará a governança bilateral ou trilateral e possui, como principal característica, a gestão e a monitoração do comportamento de uma entidade autônoma, na qual administra o processo de decisão coletiva (PARK 1996). Estudiosos, que baseiam seu ponto de vista na *vox populi*, argumentam que sindicatos podem, de fato, ser benéficos para a empresa, porquanto resultará em aumento da motivação, de comportamento cooperativo e, concomitante, ao da produtividade e da gestão (BOK; DUNLOP, 1970; SLICHTER, 1960).

A governança é um dos mecanismos necessários em um cenário, no qual existe a complexidade de tarefas e busca-se a união entre parceiros (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Contudo, em uma rede de negócios, a governança nem sempre é visível diretamente e manifesta-se de forma implícita ou explícita, uma vez que a mesma se dá com empresas independentes (ZACARELI *et al.*, 2008). A Figura 3 mostra a função da governança cujo intuito é o de controlar as regras e os comportamentos.

Figura 3 – Governança



Fonte: Elaboração do Autor, 2014.

Uma das definições de governança, segundo Das e Teng (2001), é um conjunto de regras norteadoras que controla os comportamentos, devido aos conflitos de interesses surgidos das relações entre os atores de uma rede. Sua presença é inferida a partir de alguns sinais, destacados no Quadro 9, e relacionados na coluna “alguns indicadores” a fim de facilitar a compreensão e análise.

Quadro 9 – Formas de Governança

VARIÁVEL	CONCEITO DOMINANTE	CONTEÚDO A SER OBSERVADO	ALGUNS INDICADORES
<b>Formas de Governança</b>	Regras de proteção de recursos e de controle do comportamento. Pode ser formal, ou informal.	Toda e qualquer regra explícita ou implícita, que coloque restrições ao comportamento e proteja os recursos, sejam coletivos ou individuais.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Regras sobre admissão e exclusão de atores do grupo mais restrito;</li> <li>2) Regras sobre penalidades;</li> <li>3) Controle por autoridade, ou reputação (de um ator mais poderoso, por exemplo);</li> <li>4) Controles sociais (por exemplo, existência de blogs, sites comunitários e outros, com informações sobre os participantes);</li> <li>5) Regras sobre igualdade entre atores;</li> <li>6) Regras para compras de bens e de serviços junto aos parceiros;</li> <li>7) Regras na distribuição ou entrega dos bens produzidos, ou adquiridos.</li> </ol>

**Fonte:** Elaboração do autor, 2014, adaptado de Gamba (2014).

Quando um franqueador utiliza o poder para punir os franqueados que formam uma associação, ou para recompensar os franqueados que se afastam do grupo, ambas são posturas de coação e, consideradas abuso de poder. A utilização desses tipos de ações são canais que contribuem para aumentar a insatisfação (DWYER, 1980; HUNT & NEVIN 1972; WILKINSON, 1974).

Como uma forma compensatória de governança, as associações de franqueados em alguns aspectos se assemelham aos sindicatos, com a tarefa de negociar com o franqueador e o propósito de proteger os interesses dos franqueados.

## 2.6 Governança formal e informal

A governança formal são instrumentos utilizados para pactuar regras estabelecendo garantias, antecipando possíveis divergências e comportamentos oportunistas de uma das partes. (WILLIAMSON, 1979,1996).

Balestrin e Vargas (2004) apresentam uma tipologia de rede estruturada em quatro quadrantes, baseada em características dominantes de cada espécie de rede. As redes formais são baseadas em contratos, normas, procedimentos, direitos e obrigações, e as franquias podem ser classificadas nesse tipo de rede.

A adoção de contratos pode se antecipar a comportamentos oportunistas com a adoção de multas ou penalidades e reduzindo os custos, quando definem de maneira transparente os itens a serem controlados (LUI e NGO 2004)

Klijn *et al.* (2010) identificam em sua pesquisa que os custos são maiores quando há ausência de confiança nos relacionamentos, exigindo a adoção de contratos formais.

Para Grünhagen & Mittelstaedt (2002) quando um franqueado possui um número significativo de unidades, existe uma forma de governança, de poder e de influência compensatórios ao franqueado dentro do sistema de franquias.

Segundo Melo (2012), o contrato de franquia é uma forma de governança formal, que envolve risco de negócio e risco moral do franqueado. Risco moral pelo lado do franqueado, e assimetria de informação em ambos os lados, em uma típica relação principal-agente.

Ao transferir a operação de uma unidade ao franqueado, o franqueador fica enfraquecido com respeito a: 1) manutenção dos padrões de qualidade ; 2) controle da operação. Por outro lado, o franqueado também sofre risco moral, à medida que não tem domínio sobre as atitudes do franqueador quanto ao desenvolvimento da rede e na melhoria dos resultados das unidades franqueadas.

A governança informal são instrumentos que atuam através de processos sociais não formais, estabelecendo compromisso, criando obrigações e expectativa (POPPO e ZENGER, 2002). Baseado na imersão social Jones *et al.* (1997). Apresentam quatro mecanismos de governança, os quais envolvem os relacionamentos entre os atores de uma rede: reputação, macro cultura, sanções coletivas e acesso restrito.

Larson (1992) destaca que as variáveis importantes nas relações entre os atores de uma rede, como a governança, são construídas muito mais pela reputação e confiança, do que por contratos formais.

Poppo e Zenger (2002) afirmam que em uma rede social de relacionamentos com valores e procedimentos estabelecidos, os contratos formais poderão ser substituídos ou aperfeiçoados por contratos informais.

Para Dyer e Singh (1998) a governança informal conduz a resultados cooperativos fortalecendo a divisão de recursos e investimentos, e reduzindo os custos e controles.

A governança informal possui mecanismos que diminuem as condutas oportunistas, possibilitando encorajamento ao alinhamento estratégico dos atores de uma rede de negócios (POPPO e ZENGER 2002; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa adotada para a realização deste trabalho. A primeira parte abordará os objetivos da pesquisa; a segunda, a seleção da amostra da população; a terceira e quarta, a coleta de dados e a construção das variáveis da pesquisa.

Em todas as pesquisas exploratórias realizadas no aplicativo de pesquisa EBSCO com limitação do período de 2004 a 2014, buscando publicações nacionais, houve limitação de amostragem contemplando 60 resultados com a palavra “franquias”; com as palavras “franquias e franqueados”, 12 resultados; com as palavras “franqueados e associações”, 08 resultados, mas todos relacionados a ABF, e nenhum a associação de franqueados, dados que reforçam a necessidade de estudos envolvendo as associações de franqueados nas relações de *franchising*.

Segundo Yin (1994) a questão de pesquisa a ser apresentada é de grande relevância, pois define a estratégia de pesquisa, dentre as várias possíveis.

Consequente à revisão bibliográfica e à definição dos objetivos desta pesquisa, definiu-se a pesquisa a ser adotada como qualitativa e explicativa. Para Lima (2001) a pesquisa qualitativa possui um enfoque investigativo, cujo cerne é a compreensão do fenômeno, a interpretação dos seus valores e suas relações, não desprezando a realidade dos atores sociais, onde pesquisador e pesquisado são sujeitos ativos no desenvolvimento da investigação científica.

Segundo Gil (2007) a pesquisa explicativa busca a identificação dos fatores que contribuem ou determinam a ocorrência dos fenômenos, na tentativa de explicar o porquê das coisas por meio dos resultados obtidos na pesquisa. Neste trabalho a pesquisa é considerada explicativa porque utiliza afirmativas teóricas da imersão social de redes para explicar os dados.

Lincoln e Guba (1985) destacam a triangulação como uma das formas de aumentar a credibilidade e a confiança por meio da observação ou da análise de documentos.

Para Azevedo *et.al* (2013) a triangulação pode combinar diferentes métodos de análises e dados qualitativos e quantitativos, contribuindo assim para a observação do fenômeno de múltiplas perspectivas, com diferentes pontos de vista,

possibilitando o desenvolvimento de novas teorias ou atualização de teorias obsoletas.

### **3.1 Objeto de estudo**

O objeto de estudo desta pesquisa circundará a rede de franquias de idiomas SKILL, marca pertencente ao GRUPO PEARSON (a franqueadora e a sua associação de franqueados SKILL). A escolha da associação de franqueados SKILL deve-se ao fato de sua representatividade no estado de São Paulo ser de 42% dos franqueados da rede e do segmento de idiomas, porquanto as marcas do GRUPO PEARSON são as únicas que detêm associação de franqueados.

A situação problema, cerne desta pesquisa, investigará qual o papel das associações de franquias para a sustentabilidade dos relacionamentos entre franqueador e franqueado. Os métodos adotados serão o descritivo e o explicativo, visto que é reduzido o conhecimento acumulado acerca do tema (FREITAS, 2000; FORZA, 2002), e o processo adotado é o de pesquisa qualitativa.

O estado de São Paulo representa 37,7% das unidades franqueadas do sistema de franquias no Brasil, seguido pelo Rio de Janeiro com 11,5%, e o total da Região Sudeste é de 58,7%; dessa forma, a amostra torna-se representativa para a pesquisa (ABF, 2014c).

### **3.2 Perfil e caracterização da associação de franqueados**

As informações obtidas relativas à associação de franqueados foram coletadas por meio de informações concedidas pelos responsáveis da direção da associação. A associação SKILL São Paulo Capital e Grande São Paulo, foi criada, em 2005, na cidade de São Paulo, pelo franqueador e seus franqueados. Suas principais finalidades são:

- a) Viabilizar ações sociais sem fins lucrativos, associados à marca SKILL;
- b) Fomentar o trabalho em rede, dividindo ideias dos próprios associados, em uma verdadeira gestão do conhecimento;

- c) Discutir sobre a destinação das verbas de propaganda regional, de acordo com campanhas publicitárias aprovadas pelo conselho nacional para a rede de franquias SKILL;
- d) Realizar a gestão das verbas arrecadadas pela associação;
- e) Determinar o recolhimento de publicidade regional.

A associação é composta pelo sócio fundador, proprietário da marca SKILL, e pelos sócios contribuintes, os quais são franqueados com contrato vigente da marca SKILL, e cuja admissão é simultânea à adesão do contrato de franquia.

O associado poderá sofrer as seguintes sanções:

- a) Advertência por escrito;
- b) Suspensão dos seus direitos por tempo determinado;
- c) Exclusão do quadro de associados.

São direitos dos associados:

- a) Usufruir de todos os serviços oferecidos pela associação;
- b) Ter livre acesso às informações dos demais setores da associação;
- c) Requerer da diretoria a convocação de assembleias;
- d) Participar das assembleias;
- e) Votar e ser votado;
- f) Manifestar-se sobre atos, decisões e atividades da associação;
- g) Desenvolver as atividades da associação.

São deveres dos associados:

- a) Cumprir os dispositivos do estatuto;
- b) Acatar as decisões da assembleia;
- c) Atender aos objetivos da associação;
- d) Atuar ativamente para o funcionamento da associação;



- e) Responsabilizar-se pelo cumprimento de suas obrigações;
- f) Prestar contas de suas atividades;
- g) Zelar pelo bom nome da associação.

A Figura 4 destaca o organograma da associação de franqueados que é composta por três órgãos: Presidência, Diretoria Administrativa e Financeira, e Diretoria de Operações e Conselho Fiscal. Todos os cargos serão eleitos em assembleia e terão um mandato de dois anos, em que será permitida a recondução, exceto a do diretor presidente, cujo mandato é vitalício.

Figura 4 – Organograma da Associação



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

### 3.3 Seleção da amostra

A amostra desta pesquisa compõe-se da rede de franqueados da SKILL IDIOMAS, localizada na região de São Paulo Capital, Grande São Paulo e ABC, e da diretoria da associação de franqueados SKILL São Paulo e Grande São Paulo. Quem representará o franqueador será o gerente da marca SKILL IDIOMAS.

Escolheu-se para a amostra a associação de franqueados, visto que ela representa 42% dos franqueados do estado de São Paulo e 16 % dos franqueados da marca SKILL IDIOMAS no Brasil.

O município de São Paulo possui o 10º maior PIB do mundo, representando isoladamente 11,5% de todo o PIB brasileiro, e 36% de toda a produção de bens e serviços do estado de São Paulo, sendo sede de 63% das multinacionais estabelecidas no Brasil (IBGE, 2014).

Osasco é um município da região metropolitana da capital paulista, Possui importante atividade econômica nos setores industrial, comercial e de serviços, sendo uma das mais ricas e populosas cidades do estado de São Paulo e do Brasil. Atualmente possui o 11º maior Produto Interno Bruto do Brasil, e o 4º maior do Estado de São Paulo (IBGE, 2014). ABCD é uma região tradicionalmente industrial do estado de São Paulo, parte da Região Metropolitana de São Paulo, e os sete municípios somados perfazem uma área de 825 km<sup>2</sup> e reúnem uma população de mais de 2,5 milhões de habitantes (AGENCIA ABC, 2014).

O Quadro 10 representa a listagem das unidades que são representadas pela associação de franqueados na composição da amostra da pesquisa.

Quadro 10 – Unidades representadas pela associação

Unidade da Franquia (Ordem alfabética)	Tempo de Filiação (anos)
ANA ROSA	10
ARTUR ALVIM	12
BOSQUE DA SAÚDE	07
CARAPICUÍBA	05
CIDADE ADEMAR	05
EMBU GUAÇU	07
ERMELINO MATARAZZO	09
FERRAZ DE VASCONCELOS	05
FRANCO DA ROCHA	08
IPIRANGA	10
ITAQUERA	07
JABAQUARA	05
MAIRIPORÁ	20
MAJÁ	12
OSASCO BELA VISTA	16
OSASCO CENTRO	17
PARQUE NOVO ORATÓRIO	07
PIRITUBA	05
ROCHDALE	10
RUDGE RAMOS	08
SÃO CAETANO DO SUL	10
SÃO JOÃO CLÍMACO	16
SBC CENTRO	05
SBC TABOÃO	07
VILA MATILDE	08
VILA RÉ	10
VILA SÃO FRANCISCO	07
VILA SÃO JOSE	05
VL NOVA CACHOEIRINHA	05

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

### 3.4 Coleta de dados

Foram realizadas revisões da teoria sobre as associações de franqueados e utilizou-se como fonte os estudos de Lawrence e Kaufmann (2010, 2013), os quais analisam o papel das associações de franqueados nas relações no sistema de *franchising*.

A primeira parte desta pesquisa abrange um levantamento das relações entre franqueador, franqueados e associação de franqueados da rede de franquias de ensino de idiomas do GRUPO PEARSON. Trata-se de uma análise interna da rede SKILL IDIOMAS.

Como ferramenta de análise utiliza-se a Teoria de Imersão Social de Granovetter (1985), em que o comportamento e as organizações estão imersos em processos de relações sociais, e tratá-los como aspectos isolados levaria a limitações na apreensão da dinâmica das atividades das redes de negócios.

Por conseguinte à revisão teórica, foram destacados os dados secundários sobre a associação de franqueados, por meio de atas de reuniões dos últimos cinco anos; para a obtenção dos dados primários, foram realizadas entrevistas e questionários, conforme Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Composição da Amostra

Grupo Entrevistado	Composição da amostra
Associação de Fraqueados	4 Diretores
Franqueados São Paulo Capital	2 Franqueados
Franqueados Grande São Paulo	2 Franqueados
Franqueados ABC	2 Franqueados
Franqueador	Gerente da Marca

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Entrevista com um 1 (um) gestor da franquia:

a) Gerente da SKILL;

Entrevistas com os 4 (quatro) gestores da associação de Franqueados:

- a) Presidente da associação de franqueados;
- b) Diretor administrativo da associação de franqueados;
- c) Diretor financeiro da associação de franqueados;
- d) Diretor de assuntos gerais da associação de franqueados;

Entrevistas com 6 (seis) Franqueados:

- a) 2 (dois) Franqueados da Capital;
- b) 2 (dois) Franqueados de Osasco;
- c) 2 (dois) Franqueados do ABC;

As entrevistas foram realizadas na sede da M.M. Máximo Idiomas, localizada na cidade de Osasco, estado de São Paulo.

Os dados foram coletados através de entrevistas previamente agendadas, e gravadas mediante a autorização prévia dos entrevistados.

Para Yin (1994) as entrevistas são fonte de dados importantes nos estudos de caso, norteadas por um roteiro de entrevistas elaborado de forma intencional para orientar a discussão com os entrevistados.

O roteiro de entrevistas foi elaborado contemplando as variáveis e indicadores constantes do Quadro 11, o que permite certa liberdade e flexibilidade ao investigador na ordem e conteúdo do fluxo da entrevista. Foram agendadas as entrevistas com 6 franqueados representados pela associação de franqueados, com uma descrição sumária da proposta da pesquisa, sendo as entrevistas gravadas para posterior transcrição. Foram divididas por região, sendo 2 (dois) da Capital, 2 (dois) da Grande São Paulo e 2 (dois) do ABC.

A escolha pela divisão da amostra por região deve-se ao fato de que poderá haver diferenças entre as regiões, e também dentro da própria região.

### 3.5 Construção das variáveis de pesquisa

Neste item são apresentadas as variáveis que compõem a pesquisa. A descrição das variáveis é a seguinte: (a) as práticas de relacionamentos e de resolução de conflitos de franqueados com os franqueadores; (b) o papel das associações de franqueados nos relacionamentos com os franqueadores; (c) a governança nos relacionamentos e resolução de conflitos entre franqueados e franqueadores; (d) cooperação nos relacionamentos entre franqueador e franqueados.

O Quadro 11 descreve as variáveis e suas respectivas composições e finalidade desta pesquisa:

Quadro 11 – Variáveis da Pesquisa

Variável Analisada	Composição da Variável	Finalidade	Principais Autores
Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos, problemas que surgem a partir das assimetrias;</li> <li>• Formas de solução dos conflitos originados pelas assimetrias.</li> </ul>	Práticas de Relacionamento e Resolução de Conflitos	Pody (1967); Reve (1979); Stern (1979); Zaheer, McEvily e Perrone (1998); Steven (2000).
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução conjunta de problemas de qualquer natureza;</li> <li>• Compartilhamento, divisão de tarefas e ações coordenadas.</li> </ul>	Cooperação nos relacionamentos entre franqueador e franqueados	Nohria e Eccles (1992) Grandori e Soda (1995) Granovetter (1981)
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras sobre admissão e exclusão de franqueados;</li> <li>• Regras sobre penalidades;</li> <li>• Regras sobre hierarquia, liderança e funcionamento;</li> <li>• Controle por autoridade ou reputação (de um ator mais poderoso, por exemplo);</li> <li>• Regras sobre igualdade entre franqueados.</li> </ul>	Governança nos relacionamentos e resolução de conflitos	Gulati (1998) Larson (1992) Balestrin e Vargas (2004) Zaccarelli (2008)
Papel da Associação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção do Franqueador;</li> <li>• Percepção dos Franqueados.</li> </ul>	Principal papel da Associação de franqueados	Lawrence e Kaufmann (2010, 2013)

Fonte: Construção do autor, 2014.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE INTRA-CASOS

A apresentação dos dados consiste em informações sobre a associação de franqueados, a partir das entrevistas realizadas com os componentes da amostra.

### 4.1 Confiança

A partir das entrevistas semiestruturadas com os diretores da associação de franqueados (denominados diretor 1, 2, 3, e 4), identificou-se a presença da variável confiança nos depoimentos dos diretores 1 e 4

*[...] “Eu confio completamente de levar qualquer questionamento, acredito que realmente o objetivo de solucionar [...] Confio sim, confio” (Diretor 1).*

*“Confio, alguns têm receio e não expõem [...]” (Diretor 4).*

Por sua vez, os diretores 2 e 3, respectivamente, admitem a ausência de confiança no grupo.

*“Não totalmente, [...] Não vale a pena você se expor totalmente a esse povo” (Diretor 2).*

*“Em todos não, [...] Então é melhor não contar seus problemas [...]” (Diretor 3).*

Nas entrevistas com os franqueados do grande ABC (franqueados ABC 1 e 2), identificou-se a presença da variável confiança em ambos os franqueados.

*“Confio plenamente no pessoal da associação” (Franqueado1 ABC).*

*“Com certeza quanto mais a gente confia nas pessoas [...] Temos que confiar nas pessoas e acreditar que todas estão fazendo o seu papel” (Franqueado 2 ABC).*

Por sua vez, os franqueados de São Paulo Capital (denominados franqueados São Paulo Capital 1 e 2) apresentaram diferenças na variável confiança.

*“Parcialmente, [...] Eu não me sinto confiável cem por cento não” (Franqueado São Paulo Capital 1).*

*“Não tenho medo algum [...] Confio número oito, acho que é um bom grau de confiança [...]” (Franqueado São Paulo Capital 2).*

Os franqueados da Grande São Paulo (denominados franqueados Grande São Paulo 1 e 2) apresentaram diferenças na variável confiança.

*“Não, eu entendo que infelizmente [...] Eu não confio” (Franqueado Grande São Paulo 1).*

*“Nas pessoas da associação eu confio [...] Eu confio nelas sim, confio” (Franqueado Grande São Paulo 2).*

O representante do franqueador afirmou que possui confiança no grupo da associação de franqueados.

*“Sim, tenho plena confiança [...]” (Franqueador).*

## 4.2 Cooperação

Identificou-se a existência, apenas parcial, da variável cooperação entre todos os membros da diretoria (diretores 1, 2, 3, 4).

*“Eu acho que a gente já melhorou muito nesse aspecto, mais ainda não é a associação toda que participa [...]” (Diretor 2).*

*“Existe dificuldade de cooperação, e bem pouquinho mesmo o percentual de cooperação, vamos falar de cinquenta por cento no máximo” (Diretor 3).*

Os diretores 1 e 4, que demonstram a variável confiança em seus depoimentos, não identificaram a presença integral da variável cooperação entre os membros da associação de franqueados.

*“Surgindo o problema, não existe uma mobilização do grupo em si [...] Eu acho que uma ou duas pessoas acabam resolvendo mesmo o conflito” (Diretor 1).*

*“Fica na mão de alguns, muita gente não que se comprometer” (Diretor 4).*

Nos franqueados do grande ABC (franqueados ABC 1 e 2), identificou-se a presença parcial da variável cooperação em ambos os franqueados.

*“Fica na mão de algumas pessoas, não é todo mundo, não é cem por cento” (Franqueado 1 ABC).*

*“Olha, em geral o pessoal se mobiliza [...] Na verdade a gente confia nas pessoas, porém tem uma ou outra que sempre age com receio” (Franqueado 2 ABC).*

Por sua vez, os franqueados de São Paulo Capital (denominados franqueados São Paulo Capital 1 e 2) também foram unânimes ao apresentar a presença parcial da variável cooperação.

*“Ela existe, mas eu vou manter o parcialmente, eu não vejo isso acontecendo de todos (Franqueado 1 São Paulo Capital).*

*“Eu já vi várias situações [...] Eu vejo um franqueado às vezes olhando para o outro como um concorrente e não deveria” (Franqueado 2 São Paulo Capital).*

Os franqueados da Grande São Paulo (1 e 2) apresentaram diferenças, pois o franqueado 1 afirma que não existe cooperação; já o franqueado 2 afirma que existe, mas de modo parcial, a variável cooperação.

*"[...] Infelizmente não há uma coesão do grupo, [...] ela é resolvida pela minoria"* (Franqueado 1 Grande São Paulo).

*"[...] Não acho que é má vontade ou desinteresse, mas a gente tem lideranças dentro da associação e essas pessoas tomam a frente [...]"* (Franqueado 2 Grande São Paulo ).

Para o representante do franqueador a existência da variável cooperação é parcial.

*"[...] Acho que há sim cooperação, estamos num nível interessante, mas vale a pena entendermos como sempre evoluir"* (Franqueador).

### 4.3 Conflitos

Sobre a variável conflitos, foram identificados em todos os entrevistados, havendo apenas a variação sobre as formas de soluções dos conflitos. Abaixo, a transcrição das respostas dos membros da diretoria (diretores 1, 2, 3, 4), sobre as formas de conflitos."

*Eu acho que principalmente essa questão financeira [...] Eu acho que existe essa diferença e é normal"* (Diretor 1).

*"Existe conflito, mas assim com muito respeito [...] Tem sido conflitos saudáveis [...] conflitos que vem para somar [...] Acho que tem sido conflitos positivos"* (Diretor 2).

*"Muitas vezes sim [...] Fica brigando um do lado do outro [...] Ele entre numa franquía sem noção do que é uma franquía"* (Diretor 3).

*"Sim, de ideias e operacionalização"* (Diretor 4).

Com os franqueados do ABC (franqueados ABC 1 e 2) observou-se as formas de conflitos a seguir.

*"Pode [...] A realidade de um franqueado não permite que ele pratique as ideias que correspondem à realidade de outros"* (Franqueador 1 ABC).

*"Em grande medida sim [...] Vão acabar não ajudando porque não tem condições"* (Franqueado 2 ABC).



Os franqueados de São Paulo Capital (Franqueados São Paulo Capital 1 e 2) apresentaram as formas de conflito, como segue:

*“Sim existe discordância [...] Leva para o lado pessoal [...]” (Franqueado São Paulo Capital 1).*

*“Claro [...] De repente algo que pra você é obvio, nem tudo que é obvio é tão obvio assim [...] Porque você tem diferenças” (Franqueado São Paulo Capital 2).*

Para os franqueados da Grande São Paulo (1 e 2) as formas de conflitos foram destacadas abaixo:

*“Sim [...] Passa a observar o colega que está tendo maior sucesso como, não diria como um concorrente [...] Então existe este ciúmes, desconforto” (Franqueado 1 Grande São Paulo ).*

Para o representante do franqueador as formas de conflitos estão destacadas nos franqueados que apresentam suas manifestações com maior frequência.

*“[...] Exatamente as pessoas que se manifestam com mais frequências nas reuniões, então eu vejo que não é algo que gera conflito [...] Acredito que não tem pra ser até porque não há preferência, não há nenhum tipo de benefícios exclusivos [...]” (Franqueador).*

#### **4.4 Solução de conflitos**

Já nas respostas sobre as soluções de conflitos, foram identificadas as formas que os membros da diretoria (diretores 1, 2, 3, 4) adotam como meios de soluções de conflitos.

*“Eu acho que principalmente essa questão financeira [...] Poxa eu contribuo muito mais para a associação, eu acabo tendo a divisão [...] Aqueles que contribuíram pouquinho tem o mesmo efeito do marketing que aqueles que contribuíram um monte [...]” (Diretor 1).*

*“Vejo que a solução ela muitas vezes vai pela cabeça de uma ou duas pessoas [...] A gente abre para discussão ou aprovação, e aí um dos líderes se posiciona e aí todo mundo vai junto [...]” (Diretor 2).*

*“Quando é um conflito em que alguém está indo contra uma regra da associação e tem todas as cláusulas lá, então foi votado em assembleia [...]” (Diretor 3).*

*“Existe normas e regras que devem ser cumpridas e aqueles que não cumprem, mesmo na participação da associação tem multa, tem uma punição” (Diretor 4).*

Para os franqueados do ABC (franqueados ABC 1 e 2), observou-se as formas de conflitos como troca de ideias, especialmente para o franqueado1 ABC.

*“[...] As soluções surgem realmente com a troca de ideias e troca de opinião” (Franqueado 1 ABC).*

Já o franqueado 2 ABC, afirma que as diferenças entre os franqueados são de fácil solução, apenas quando não se trata de aspectos financeiros.

*”Meio complicada a solução, porque se há diferenças voltando no ponto econômico, se a diferença for econômica não há muito que fazer, se a diferença não econômica, sim treinamento [...]” (Franqueado 2 ABC).*

Os franqueados de São Paulo Capital (Franqueados São Paulo Capital 1 e 2) apresentaram as formas de soluções de conflitos baseadas no diálogo e na votação das propostas, como afirma o franqueado São Paulo Capital 1.

*”Eu vejo muitas vezes esses conflitos sendo dialogados em um coletivo e sendo opinado e sendo votado [...]” (Franqueado 1 São Paulo Capital).*

Para o franqueado São Paulo Capital 2, a solução de conflitos baseia-se na apresentação individual do ponto de vista dos franqueados.

*“[...] Eu acho que todos eles são discutidos, cada um com seu ponto de vista” [...] (Franqueado 2 São Paulo Capital).*

Já para os franqueados da Grande São Paulo (1 e 2) as formas de solução de conflitos foram por ajuda dos líderes, como na opinião do franqueado Grande São Paulo 1.

*“Hoje a coisa esta meia que grupos [...] infelizmente na nossa rede hoje esta subdividido, existe grupo dos pequenininhos, os menorzinhos que eles têm lá o seu mundo, tem os medianos e tem os que estão numa posição um pouco melhor, [...]” (Franqueado 1 Grande São Paulo).*

O franqueado Grande São Paulo 2 afirmou que a solução dos conflitos acontece através da utilização do estatuto e por uso do voto.

*”Olha, a gente sabe que hoje é feito através de votação, eu acho que é justo [...]” (Franqueado 2 Grande São Paulo).*

Para o representante do franqueador as formas de solução de conflitos foram suportadas pelo estatuto da associação, através da votação.

*“Temos até por instrumento legal a ordem do estatuto de sempre votá-los [...]” (Franqueador).*

## 4.5 Governança

Para a variável governança os membros da diretoria destacam a existência de regras para o processo de eleição dos diretores.

*“Existe a votação para a constituição da associação” (Diretor 1).*

*“[...] Se quiser, aqueles que se candidatam são eleitos por votos da maioria” (Diretor 3).*

E governança exercida por penalidades, como a principal forma exercida pela associação de franqueados.

*“[...] Existem as penalidades e são executadas [...]” (Diretor 4). “[...] Se ele faltar [...] ele é penalizado com uma multa [...]” (Diretor 2).*

Já os franqueados do ABC (franqueados ABC 1 e 2) destacam a participação dos líderes como forma de governança.

*“Sim, conheço, existe uma liderança a cada responsável por uma determinada ação dentro do grupo [...] Franqueado 1 ABC).*

Já o franqueado 2 ABC destaca a aplicação das punições como forma de governança.

*“Bom a única regra que eu conheço é por faltas, não sei se há outra regra de punição [...]” (Franqueado 2 ABC).*

Os franqueados de São Paulo Capital (Franqueados São Paulo Capital 1 e 2) destacam a existência das regras, mas não sabem da sua aplicação.

*“Existe a regra, existe, agora se eu posso afirmar que ela é aplicada cem por cento eu desconheço [...]” (Franqueado 1 São Paulo Capital ).*

O franqueado São Paulo Capital 2 destaca a governança baseada na aplicação de penalidades.

*“[...] Hoje eu não vou mais à associação pensando na multa [...] o franqueado que não vai é punido [...]” (Franqueado 2 São Paulo Capital).*

Para os franqueados da Grande São Paulo (1 e 2) as formas de governança são através da aplicação das penalidades estabelecidas no estatuto.

*“Eu não diria uma regra, nós temos um regulamento [...], nós temos um numero de reuniões anuais que o franqueado teria por obrigação de comparecer [...]” (Franqueado 1 Grande São Paulo).*

*“Então eu sinto que as regras até existem [...] Existem regras, por exemplo, de contratação de funcionários, de preço mínimo [...] Existe algo a ser seguido, mas não existe ninguém para fiscalizar e ninguém para punir se houver algum tipo de erro, mas existe” (Franqueado 2 Grande São Paulo).*

Para o representante do franqueador as formas de governanças são baseadas no estatuto.

*“Ela tem níveis [...] há uma presidente que é eleita pelo grupo, também há uma diretora administrativa, alguns conselheiros, a franqueadora que eu represento [...] É estruturada de forma democrática, que todos podem fazer parte, se quiserem, e aqueles que se candidatam são eleitos por votos da maioria” (Franqueador).*

#### **4.6 Ações da associação de franqueados**

A última variável pesquisada foram as principais ações da associação de franqueados, entre todos os membros da diretoria (diretores 1, 2, 3, 4). Os diretores 1, 3, e 4 destacam a representação junto ao franqueador, e a administração das verbas para ações de marketing.

*“[...] É um canal de comunicação com a franqueadora [...] Ela leva os questionamentos, as solicitações dos franqueados pra franqueadora [...]” (Diretor 1).*

*“[...] administrar o fundo de propaganda regional [...] A principal é representar os franqueados em qualquer circunstância” (Diretor 3).*

*“A função da associação é representar e tomar atitudes em relação a verbas [...] A principal função da associação, primeiro é a divulgação regional, fazer o marketing regional [...]” (Diretor 4).*

O diretor 2 destaca a solução de conflitos e representação junto ao franqueador.

*“Acho que esse é o ponto principal da associação, a discussão e o encontro de ideias de franqueados [...]” (Diretor 2).*

Os franqueados do grande ABC (franqueados ABC 1 e 2) identificam como principais ações da associação a representação dos franqueados junto à franqueadora, e a divulgação da marca com a padronização dos processos.

*“A função principal da associação é ter uma padronização de processos [...] a associação ela é responsável por cuidar dos interesses de cada um de uma forma única [...]” (Franqueado 1 ABC).*

*“[...] Interligar o franqueado entre o franqueado [...] ajudar com estratégias, com vendas [...] Fazer uma propaganda efetiva, mas em geral é propaganda [...]” (Franqueado 2 ABC).*

Os franqueados de São Paulo Capital (Franqueados São Paulo Capital 1 e 2) apresentaram como principais funções da associação a representação dos franqueados junto à franqueadora, a união dos franqueados, e a padronização dos processos.

*“Eu enxergo que é unir um grupo de franqueados [...] esse é o papel de união, junção de ideias [...]” (Franqueado 1 São Paulo Capital).*

*“[...] Eu acho que é representar realmente o franqueado [...] eu acho que o maior papel da associação como um todo é saber de repente o que a franqueadora queira fazer com a rede [...]” (Franqueado 2 São Paulo Capital).*

Para os franqueados da Grande São Paulo (1 e 2) as principais ações da associação de franqueados são a representação dos franqueados junto à franqueadora e o fortalecimento da marca.

*“[...] A função da associação teria que ser um elo entre o franqueado e o franqueador [...] A principal função da associação é existir uma representatividade junto à franqueadora [...]” (Franqueado 1 Grande São Paulo)*

*“Eu acho que a função da associação [...] trabalhar em prol do bem comum de todos os franqueados [...] Hoje eu vejo é que a nossa associação ela fica intermediando interesses do franqueado com a franqueadora [...] Mas eu não vejo na verdade como este sendo o papel de uma associação [...]” (Franqueado 2 Grande São Paulo).*

Para o representante do franqueador as principais ações da associação de franqueados são a representação dos franqueados junto à franqueadora, o fortalecimento da marca regional, a difusão de boas práticas e as escalas de negociação com fornecedores.

*“Ela tem que ter um objetivo maior que é o crescimento e fortalecimento da regional, [...] Que também traga nos momentos de reuniões com a franqueadora os anseios, as dificuldades, novas ideias do grupo de franqueados [...] Na minha visão ela tem que ser sim algo para buscar, fortalecer a regional, obviamente que ela defende os interesses [...] trazer pra discussão central da estratégia da marca, anseios daquela região, também de difundir conhecimentos, difundir boas práticas, ganhar escala em negociação com fornecedores [...]” (Franqueador).*

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após análise dos dados, apresentamos no Quadro 12 os resultados das entrevistas com o franqueador, os diretores da associação e os franqueados, sendo possível construir uma resposta para o problema de pesquisa.

Quadro 12 – Resultado da Pesquisa

Agente	Tempo na Rede	Entrevistado	Confiança	Cooperação	Conflitos	Governança	Principais Ações
1	12 anos	Diretor 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Influência dos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Condição financeira</li> <li>• Influência dos líderes</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> <li>• Influência dos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de comunicação com a franqueadora</li> <li>• Solução de Conflitos</li> </ul>
2	15 anos	Diretor 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Influência dos líderes</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Influência dos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussões e troca de ideias</li> </ul>
3	14 anos	Diretor 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Moderador de conflitos</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar o fundo regional de propaganda</li> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
4	11 anos	Diretor 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Falta compromisso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Ideias e Gestão</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionar a verba regional nas ações de marketing</li> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
5	14 anos	Franqueado 1 ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Falta compromisso para assumir responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> <li>• Soluções pelo diálogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar os franqueados</li> <li>• Padronização de Processos</li> </ul>
6	17 anos	Franqueado 2 ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Desconfiança de alguns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Condição financeira</li> <li>• Influência dos líderes</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação da marca em conjunto com o franqueador</li> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
7	4 anos	Franqueado 1 SP CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Falta confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Influência dos líderes</li> <li>• Grupo Homogêneo</li> <li>• Soluções por votação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização de Processos</li> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
8	7 anos	Franqueada 2 SP CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Receio de se expor</li> <li>• Fica com a minoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> <li>• Soluções por diálogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• União dos franqueados</li> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
9	17 anos	Franqueado 1 GRANDE SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe cooperação</li> <li>• Não há coesão</li> <li>• Falta confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Aspectos de Gestão</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> <li>• Influência dos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elo entre franqueado e franqueador</li> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
10	17 anos	Franqueado 2 GRANDE SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Influência dos líderes</li> <li>• Cooperação entre a liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem conflitos</li> <li>• Aspectos Pessoais</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> <li>• Soluções por votação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> <li>• Não divulgação das aplicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Força pelo coletivo</li> <li>• Intermediar os interesses dos franqueados</li> </ul>
11	4 anos	Franqueador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confia plenamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, mas não plenamente</li> <li>• Influência dos líderes</li> <li>• Cooperação entre a liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de Gestão</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> <li>• Soluções por votação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem regras</li> <li>• Penalidades</li> <li>• Votação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da marca regional</li> <li>• Representar os franqueados</li> <li>• Difundir boas práticas</li> </ul>

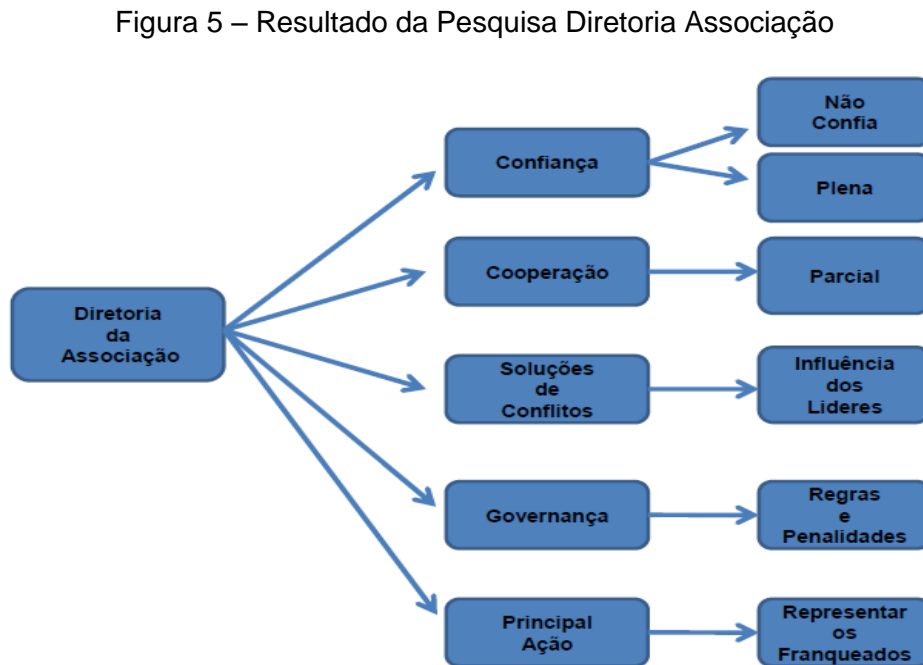
Fonte: Construção do autor, 2014.

## 5.1 Diretoria da associação de franqueados

A diretoria da associação de franqueados após análise dos dados apresentou uma divisão sobre a variável confiança onde uma parte não confia na rede composta pela associação e enquanto outra parte da diretoria tem plena confiança.

Quanto a variável cooperação todos identificaram uma parcial cooperação, já os conflitos foram identificados e justificados pela heterogeneidade do grupo e identificaram como solução de conflitos a influência dos líderes dentro da diretoria da associação.

Como forma de governança foram identificadas regras e penalidades que estão baseadas no estatuto da associação e como principal ação da associação todos os diretores apontaram a representação dos anseios dos franqueados junto a franqueadora. A figura 5 apresenta a síntese do resultado da diretoria.



Fonte: Construção do autor, 2014.

## 5.2 Franqueados região do ABC

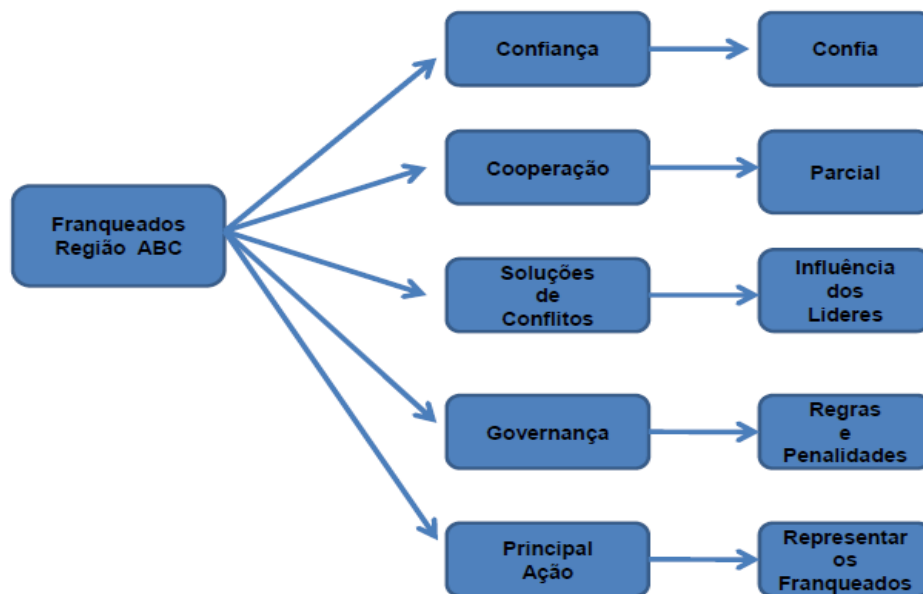
Os franqueados da Região do ABC após análise dos dados apresentaram plena confiança na rede composta pela associação de franqueados.



Já na variável cooperação todos identificaram uma parcial cooperação, para os conflitos foram identificados e justificados pela heterogeneidade do grupo e identificaram como solução de conflitos a influência dos líderes dentro da diretoria da associação.

As regras e penalidades foram às formas de governança identificadas e como principal ação da associação os franqueados da região do ABC apontaram a representação dos anseios dos franqueados junto a franquadora. A figura 6 apresenta a síntese do resultado dos franqueados da região do ABC.

Figura 6 – Resultado da Pesquisa Franqueados da Região do ABC



Fonte: Construção do autor, 2014.

### 5.3 Franqueados SP Capital

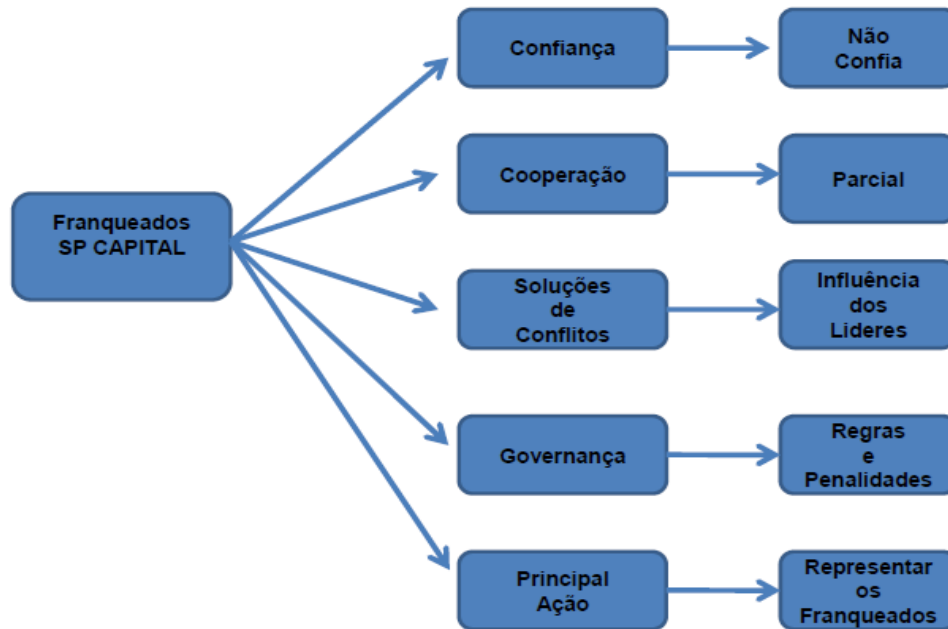
Os franqueados de SP Capital após análise dos dados apresentou a ausência da variável confiança na rede composta pela associação de franqueados.

Já na variável cooperação todos identificaram uma parcial cooperação, para os conflitos foram identificados e justificados pela heterogeneidade do grupo e identificaram como solução de conflitos a influência dos líderes dentro da diretoria da associação.

As regras e penalidades foram às formas de governança identificadas e como principal ação da associação os franqueados de SP Capital apontaram a

representação dos anseios dos franqueados junto à franqueadora. A figura 7 apresenta a síntese do resultado dos franqueados de SP Capital.

Figura 7 – Resultado da Pesquisa Franqueados SP Capital



Fonte: Construção do autor, 2014.

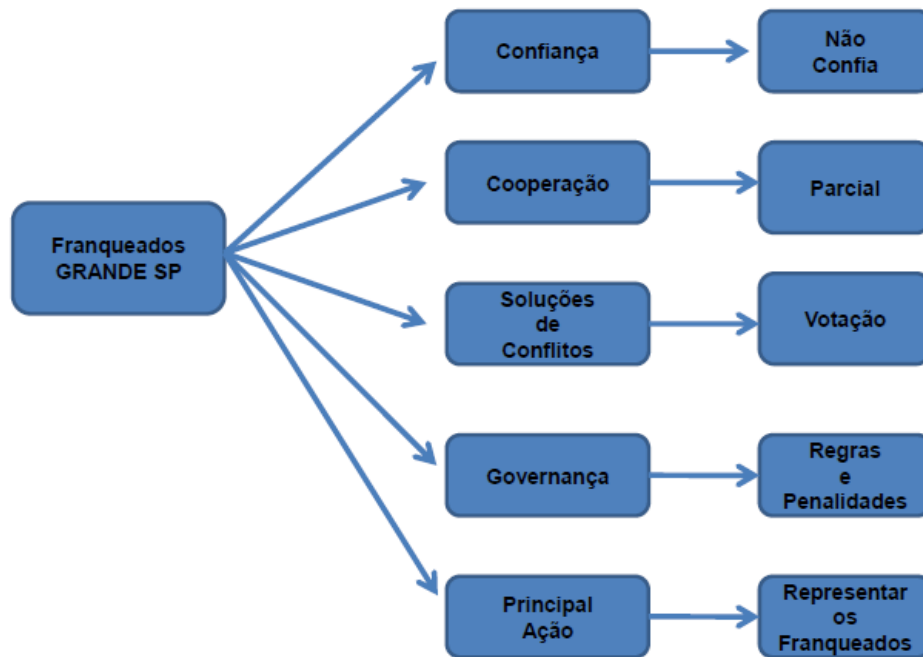
#### 5.4 Franqueados Grande SP

Os franqueados da Grande SP após análise dos dados apresentaram a ausência da variável confiança na rede composta pela associação de franqueados.

Já na variável cooperação todos identificaram uma parcial cooperação, para os conflitos foram identificados e justificados pela heterogeneidade do grupo e identificaram como solução de conflitos a votação nas reuniões realizadas na associação de franqueados.

As regras e penalidades foram às formas de governança identificadas e como principal ação da associação os franqueados da Grande SP apontaram a representação dos anseios dos franqueados junto à franqueadora. A figura 8 apresenta a síntese do resultado dos franqueados de SP Capital.

Figura 8 – Resultado da Pesquisa Franqueados Grande SP



Fonte: Construção do autor, 2014.

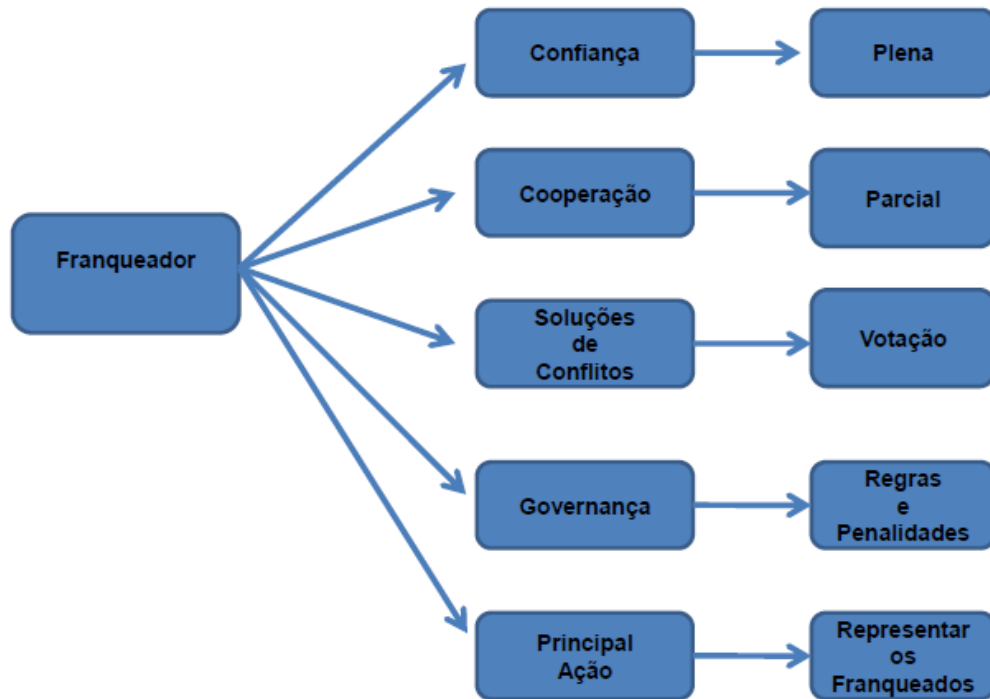
## 5.5 Franqueador

O representante do franqueador após análise dos dados apresentou a presença plena da variável confiança na rede composta pela associação de franqueados.

Já na variável cooperação foi identificada uma parcial cooperação, para os conflitos foram identificados e justificados pela heterogeneidade do grupo e identificaram como solução de conflitos a votação nas reuniões realizadas na associação de franqueados.

As regras e penalidades foram às formas de governança identificadas e como principal ação da associação o franqueador apontou a representação dos anseios dos franqueados junto à franquadora. A figura 9 apresenta a síntese do resultado do franqueador.

Figura 9 – Resultado da Pesquisa Franqueador



Fonte: Construção do autor, 2014.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo merece considerações por abordar as relações entre franqueados e franqueadores inseridos no contexto de uma associação. Os estudos sobre o *franchising* brasileiro limitam-se às questões econômicas e estratégicas, carecendo de uma abordagem social representando um pioneirismo pela busca na pesquisa das formas de gestão de uma associação de franqueados, que está inserida em uma relação de *franchising*, relação essa que é derivada de uma visão estratégica do comportamento empreendedor.

Com a ausência na literatura brasileira e a restrita literatura internacional sobre o tema, essa pesquisa limita-se às publicações internacionais suportadas principalmente sobre os estudos de Lawrence e Kaufmann (2010, 2012), concluindo que as associações de franqueados são estruturas que realizam as mediações nas relações entre franqueadores e franqueados.

Essa pesquisa explorou os componentes da rede composta pela associação de franqueados, que é formada por seu quadro de associados, seus diretores e o representante da franqueadora. Foram realizadas entrevistas com os diretores da associação de franqueados, com o representante da franqueadora e com os franqueados associados, que foram divididos em três regiões da cidade de São Paulo, realizando o sorteio aleatório de dois franqueados de cada região, resultando no quadro 13 que compõe o resultado agrupado da pesquisa.

Quadro 13 – Resultado Agrupado da Pesquisa

	Grupo Entrevistado	Confiança	Cooperação	Conflitos	Soluções de Conflitos	Governança	Principais Ações
1	Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não Confia</li> <li>• Plena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência dos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
2	Franqueados ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência dos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
3	Franqueados SP CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não Confia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência dos líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
4	Franqueados GRANDE SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não Confia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>
5	Franqueador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe</li> <li>• Grupo Heterogêneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras</li> <li>• Penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar os franqueados</li> </ul>

Fonte: Construção do autor, 2014.

Foram elencados três objetivos secundários para se implementar o estudo sobre a gestão da associação de franqueados, que são apresentados a seguir, juntamente com os resultados da conclusão da presente pesquisa.

O primeiro objetivo foi investigar as práticas de relacionamentos e resolução de conflitos por intermédio da associação de franqueados com os franqueadores.

O resultado final deste objetivo indicou a existência de confiança plena apenas por parte da diretoria da associação, pelos franqueados da região ABC e pelo representante do franqueador.

A falta de confiança por outra parte da diretoria da associação e pelos franqueados da região de SP Capital e da Grande São Paulo indica que uma maioria não possui confiança na rede composta pela associação, fator que influencia na variável cooperação, que registrou uma **cooperação parcial** indicada por todos os entrevistados; segundo Granovetter (1985) e Perrow (1992) a ausência da variável **cooperação** contribuiria para um conflito no aspecto de distribuição de informações da rede.

O segundo objetivo foi identificar o papel da associação de franqueados nos relacionamentos com os franqueadores. O resultado final deste objetivo indicou como principal ação da associação de franqueados **a representação dos diversos anseios expressados pelos franqueados** junto aos franqueadores. Para Lawrence; Kaufmann (2012) o sucesso de uma associação de franqueados centra-se na capacidade de criar uma identidade para o franqueado associado, cujos valores focais representam os interesses coletivos dos franqueados.

O terceiro objetivo foi identificar a capacidade da associação de franqueados de exercerem o papel de governança nos relacionamentos e resolução de conflitos entre franqueados e franqueadores. O resultado final deste objetivo indicou que a forma de governança exercida pela associação de franqueados **baseia-se nas regras que compõem seu estatuto e as penalidades que são conhecidas e aplicadas** para todos os associados ao exercerem comportamentos que infringem às regras. Tichy (2002) destaca um acordo de parceria na relação entre franqueador e franqueado, no qual se estabelecem formalmente **regras de governança**.

Quanto à resolução de conflitos, a resposta para esta questão da pesquisa mostrou que a Diretoria da Associação, os franqueados da região do ABC, e os

franqueados da região São Paulo Capital **identificam a influência dos líderes que compõem a Diretoria da associação como fator determinante na solução dos conflitos.** Já os franqueados da região da Grande SP e o representante do franqueador **identificaram o processo de votação nas reuniões da associação de franqueados como fator determinante na forma de solução de conflitos.**

Para Lawrence; Kaufmann (2010) quando o foco da associação de franqueados é alicerçado na sustentabilidade geral da rede de franquias, seu objetivo é **conduzir os franqueados e o franqueador a um maior alinhamento de interesses e soluções de conflitos.**

## **6.1 Contribuições**

Esta pesquisa constitui uma contribuição acadêmica mais abrangente sobre associações de franqueados ao complementar os estudos internacionais de Lawrence e Kaufmann (2010, 2012), adicionando as perspectivas de práticas na gestão dos relacionamentos, principal ação e formas de governança exercidas pela associação de franqueados e não analisadas até então nos estudos de associações de franqueados.

A segunda contribuição destina-se ao meio gerencial, aos empreendedores que desejam realizar investimentos no segmento de *franchising*, aos franqueados como ferramentas de gestão no gerenciamento do seu negócio, e para franqueadores na gestão e expansão da marca da sua franquia.

## **6.2 Limitações da pesquisa**

Uma das limitações desta pesquisa sobre associações de franqueados **residiu em não se aprofundar nas questões de governança.**

A segunda limitação **refere-se à seleção da amostra, pois seria inviável a entrevista com todos os franqueados associados** representados pela associação pesquisada.

Diante do exposto, o modelo proposto nesta pesquisa limita-se à associação de franqueados pesquisada, não podendo ser generalizada para estudos de *franchising*.

### 6.3 Sugestões de pesquisas futuras

Como **sugestão de estudos futuros** propõe-se a **análise comparativa entre a associação de outra marca de ensino de idiomas** do grupo ao qual pertence a associação pesquisada, com a proposta de compreender o comportamento de outros grupos, suas similaridades e diferenças.

Uma segunda sugestão de pesquisa consiste na **comparação de associações de franquias de redes de diferentes gerações de desenvolvimento do *franchising***, a fim de se encontrar práticas determinantes no desenvolvimento e gestão da redes.

Pelo fato de as associações de franqueados serem um instrumento de governança, poderiam **ser aprofundadas as análises referentes às práticas de governança adotadas na gestão dos relacionamentos no *franchising***.



## REFERÊNCIAS<sup>1</sup>

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO GRANDE ABC, 2014. Disponível em: <<http://www.agenciagabc.org.br/grandeabc0709br/noticias/noticia.php?id=2864>>. Acesso em: 11 de mar.2014.

AHUJA, G.; POLIDORO JR., F.; MITCHELL, W. Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. **Strategic Management Journal**, Malden, v. 30, n. 9, p. 941-958, Sept. 2009.

ALBUQUERQUE, P. F. **Associativismo**. In: CATTANI, A. D. (Org.). A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003

ALVES C. A.; GIGLIO E.M. Reflexões sobre a Interface entre as Relações Sociais e as Relações de Negócios em Redes de Pequenas Empresas a partir de Múltiplas Fontes. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v.7, n.3, p. 47, set./dez. 2009.

ANONYMOUS. **Franchise partnership with Yum! Led to creation of world's largest purchasing cooperative**. The Nation's Restaurant News, 2007. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014a . **Crescimento em 2013**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>>. Acesso em: 11 de mar.2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014b. **Crescimento em 2012**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising\desempenho-2013-2012>>. Acesso em: 31 de mar.2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014c. **Distribuição por região e estado**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/distribuicao-do-franchising-por-regiao-e-estado>>. Acesso em: 26 de Jun.2014.

AZEVEDO, C. E. F; et.al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In: **IV Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade ENPQ**, Brasília, nov. 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. RETO, Luís Antero; PINHEIRO, Augusto (Trad.). Lisboa: Edições 70 Ltda., 2008.

---

<sup>1</sup> Em conformidade à Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

BARROS, E. V. **Princípios de ciências sociais para a extensão rural**. Viçosa: UFV, 1994.

BARROSO, L.F. **Franchising Direito**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

BERG, E. N. Burger King's angry franchisees. **New York Times**, p. D1, 14 Nov. 1988.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: a strategic approach**. New York: Macmillan, 1989.

BETTENCOURT, B. A., BREWER, M. B., CROAK, R. R., & MILLER, N. Cooperation and the reduction of intergroup bias: The role of reward structure and social orientation. **Journal of Experimental Social Psychology**, 28(4), 301–319, 1992.

BOAVENTURA, J.M.G.; SIQUEIRA, J.P.L.; A Estratégia e as redes de negócios. **Anais... X SEMEAD**, São Paulo, FEA, USP, 2008.

BOK, D. C.; DUNLOP, J. T. **Labor and the American community**. New York: Simon and Schuster, 1970.

BRASIL. **Lei** nº 8955, de 15 de dezembro de 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em 10 de Out. 2013.

BRICKLEY, J. A.; MISRA, S.; HORN, R. L. Contract duration: Evidence from franchise contracts. In D. Haines & F. Wadsworth (Eds.), *Building international bridges to success*. In: **Proceedings** of the 17th annual conference of the International Society of Franchising (Paper 8). Fort Lauderdale, FL: International Society of Franchising, Nova Southeastern University, 2003.

BROYLES, A. S.; SCHUMANN, D. W.; LEINGPIBUL, T. Examining brand equity antecedent/consequence relationships. **Journal Of Marketing Theory And Practice**, 17, 145-162, 2009.

CARMEY, M.; GEDAJILOV, E. Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, 12 v.7, p. 607-629, 1991.

CARNAUBA A. A.C. Governança e confiança em redes interorganizacionais: **Um estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em rede imobiliária**, 2012. Tese (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Group dynamics: Research and theory**. London: Tavistock, 1968.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, Cambridge, v. 51, n. 1, p. 5-24, Jan. / Mar. 2000.

CAVES, R. E; MURPHY, W. F.II. Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. **Southern Economic Journal**, 572–86, 1976.

COHEN, M., SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(1), 109-131, 2000.

COMBS, J.; KETCHEN Jr., D. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy: A meta-analysis. **Journal of Management**, 29, v. 3, p. 443-465, 2003.

COMBS, J.; MICHEL, S.; CASTROGIOVANNI, G. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, 30 (6), 907-931, 2004.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAHAB, S. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DANT, R.; GRUNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising research frontiers for the twenty-first century. **Journal of Retailing**, 87 (3), 253–268, 2011.

DAS, T. K.; TENG, B. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251–283, 2001.

DEUTSCH, C. H. Franchisees fight back. **New York Times**, p.31, 4 Dec. 1988. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em 5 jan. 2014.

DIMAGGIO, P. Nadel's paradox revisited: relational and cultural aspects of organizational structure. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations**. Boston: Harvard Business School, cap. 4, p. 118-142, 1992.

DWYER, F. R. Channel-member satisfaction: Laboratory insights. **Journal of Retailing**, 56(2), 45–65, 1980.

EAD. FEA.USP. **A epistemologia da estratégia: Uma proposta para a classificação de seu conteúdo, 2014**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/Adalberto/51.pdf>>. Acesso em 14 out.2014.

EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organizations**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

ELANGO, B.; FRIED, V. H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n.3, p. 68-81, 1997.

FAIRBOURNE, J. S.; GIBSON, S. W.; DYER, G. **Microfranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

GAERTNER, S. L., et al. Reducing intergroup conflict: From superordinate goals to decategorization, recategorization, and mutual differentiation. **Group Dynamics**, 4(1), 98–114, 2000.

GALBRAITH, J. K. **American capitalism: The concept of countervailing power**. Boston: Houghton Mifflin, 1956.

GHANTOUS, N.; JAOLIS, F. Conceptualizing franchisee-based brand equity: a framework of the sources and outcomes of the brand's added value for franchisees. **International Business Research**, 6 (2), 65-77, 2013.

GIGLIO, E.M.; RIMOLI, C. A.; SILVA, R. S. Proposta de integração do consumidor na teoria e prática de redes. In: **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.

GILLIS, W. **Resource-Based and Relational Antecedents of Firms' Propensity to Franchise and their Effects on Firm Performance**. PhD thesis Florida State University (College of Business). Tallahassee, FL, 2007.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p.431- 445, 2001.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRUNHAGEN, M.; MITTELSTAEDT, R.A. Is Bigger Better? The Anticipation of Scale Efficiencies and Decision Participation as Motivations for Aspiring Multi-Unit Franchisees. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, 8 (3), 188–200, 2002.

HABIB, G. Measures of manifest conflict in interorganizational joint ventures. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 30, n. 4, p. 808-816, Oct. 1987.

HANSEN, M.; CHESBROUGH, H.; NOHRIA, N.; SULL, D. Networked incubators: hothouses of the new economy. **Harvard Business Review**, p. 74-84, Sept./Oct. 2000.

HAX, A.C.; MAJLUF, N. S. **The Strategy Concept and Process**. 2. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

HAYES, J. Blimpie operators slam policy shifts, allege kickbacks to Endervelt Regime. **Nation's Restaurant News**, 4 out. 2004. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 5 jan. 2014.

HAYS, C. L. Franchisees on edge. **New York Times**, p. C, 24 fev. 2001. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em 6 jan. 2014.

HEWSTONE, M.; BROWN, R. J. (Eds.). **Contact and conflict in intergroup encounters**. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1986.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003;

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: Sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, 11(2), 186–193, 1974.

IACOBUCCI, D. **Networks in marketing**. London: Sage, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Perfis** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=353440&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em 02 de nov. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 16 de ago. 2014.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6. ed. Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

JENSEN, M.; MECKLING W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economic**, v.3 p.301-360, 1976.

JOACHIMSTHALES, B.; AAKER, D. **Como construir marcas líderes**, São Paulo: Futura, 2001.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KAUFMANN, P.J.; STANWORTH, J..The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees. **Journal of Small Business Management** 33(4):22–33, 1995.

KAUFMANN, P.J; LAFONTAINE, F. Cost of control: the source of economics rents for McDonald's franchisees. **Journal of Law and Economics**, 37, v. 2, p. 417 – 453, 1994.

KIM, H., KIM, W.; AN, A. The effect of consumer based brand equity on firm's financial performance. **Journal of Consume Marketing**, 20, (4), 335-351, 2003.

KLIJN, E; EDELENBOS, J; STEIJN, B. Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. **Administration & Society**, v. 42, p.193-221, 2010.

LAIMER, C.G; LAIMER,V. R; O Processo de formulação de estratégias em supermercados: Um estudo de casos múltiplos. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 3, p.73-92, julho/setembro 2006.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.1; p.76-105, Mar., 1992.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N.; **Mapeamento do estudo contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas**. RBGN Revista Brasileira de Gestão e Negócios. v.11, n.31 p.168-182, 2009.

LIMA, P. G. **Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional**. 2001, 317f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP, 2001.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Newbury Park, CA: Sage, 1985.

LUI S.; NGO H. The Rule of Trust and Contractual Safeguards and Cooperation in Non- equity Alliances, **Journal of Management**. v. 30, n. 4 p. 471-485 , 2004.

MACIEL, C. O; REINERT, M; CAMARGO, C. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. RAM, **Revista de Administração MACKENZIE**, V. 12, n. 4, São Paul, SP, Julho Agosto 2011, p. 182-208, 2011.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: Como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1994.

MELO P. L. R.; ANDREASSI T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. **Revista de Administração Contemporânea**, 14 (2), 268-288, 2010.

MELO, P. L. R. **Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional**, 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MERLO E. M. **O desempenho do setor de franquias no Brasil: Um estudo exploratório dos princípios condicionantes de performance**, 2000. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MINTZBERG, H. Strategy Concept: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, v.30, n.1, p.11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. In: DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. St. Paul: West Publishing, 1994.

MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 3, p. 20, 1994.

NEVES, M. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

NGHIA, N. Management research about solutions for the eradication of global poverty: A literature review. **Journal of Sustainable Development**, 3 (1), 17-2, 2010.

NYADZAYO, M.; MATANDA, M.; EWING, M. Brand relationship and brand equity in franchising. **Industrial Marketing Management**, 40, v.1, p. 1103-1115, 2011.

ORSSATTO, C. H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OXENFELDT, A.; KELLY, A. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. **Journal of Retailing**, 44 (1), 69–83, 1968.

PETERSON, A.; DANT, R.P. Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. **Journal of Small Business Management** 28(July):46–61,1990.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

PONDY, L. Organizational conflict: concepts and models. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 12, p. 296-320, Sept. 1967.

POPPO, L; ZENGER, T. Do formal Contracts and Relations Governance Functions as Substitutes or Complements. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707-725, 2002.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

REVE, T; STERN, L.W. (1979), Interorganizational Relations in Marketing Channels, **Academy of Management Review**, 4 (3), 405–16, July 1979.

ROCHA, F. B. **Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia**, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR.

ROESCH, S. M. A. A dissertação de mestrado em Administração: proposta de uma tipologia. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, vol. 31, nº 1, pp. 75-83. Janeiro – Março, 1996.

ROSSINI, S. **O processo de inovação na prestação de serviços no franchising: estudo de caso Le Postiche**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, 21,223-233, 2008.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1998.



SCHNEIDER, A. **Franchising: da prática à teoria**. 2. ed., São Paulo: Maltese, 1991.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução Dante Moreira Leite. 5. ed. São Paulo: EPU, 1975.

SELTZ, D. D. **The complete handbook of franchising**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

SHANE, S. **From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company**. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

SIMÃO, A. Franchising: **Aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLICHTER, S. H. **The impact of collective bargaining on management**. Washington, DC: Brookings Institute Press, 1960.

SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p. 3-31, 2013.

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

TICHY, N. M. **The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win**. New York: Collins Business, 2002.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social networks analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 25, n. 4, p. 57-80, 2001.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, Mar. 1997.

WHITTAKER, G.; LEDDEN, L.; KALAFATIS, S. P. A re-examination of the relationship between value, satisfaction and intention in business services. **Journal of Services Marketing**, 21 (5), 345-357, 2007.

WILKINSON, I. F. Power and satisfaction in channels of distribution. **Journal of Retailing**, 55(2), 79–94. Franchisee Associations, 155, 1979.

WILLIAMSON, O. Transactions Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, n.2, 1979.

YIN, Robert.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELLI, et al. **Clusters e Redes de Negócios. Uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, Hanover, v. 9, n. 2, p. 141-159, Mar. / Apr. 1998.

ZAMBERLAN, J.; FRONCHETI, A. **Cooperação agrícola: melhoria econômica ou novo projeto de vida?**. Passo Fundo: Gráfica e Editora Padre Berthier, 1992.

ZEITHAML, V. A., & BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, 52 (1), 02-22, 1988.

## APÊNDICE

### I. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Anexo I. Instrumento Roteiro de Entrevista com Questões Abertas

1. Aquecimento: Apresentação do tema do trabalho e das regras de sigilo, tempo, autorização para gravação, benefício para o sujeito.
2. Abertura: Pergunta genérica sobre a associação de franqueados que o sujeito participa.
3. Fale um pouco sobre esse grupo que o senhor (a) participa. Tem muitos franqueados, todo mundo se esforça, está dando certo e crescendo, ou está com muitos problemas; Conte um pouco da história desse grupo e de sua participação nele.
4. A partir do conteúdo das respostas, inicia-se a investigação das categorias do roteiro.

### II. QUESTÕES ABERTAS DA ENTREVISTA

#### IDENTIFICAÇÃO

Data: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Horário de início: \_\_\_\_\_ Horário de término: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Nome da rede: \_\_\_\_\_ Segmento: \_\_\_\_\_ Tempo na rede \_\_\_\_\_

Contato / e-mail / telefone: \_\_\_\_\_

## **BLOCO DE QUESTÕES**

### **BLOCO 1**

#### **1. Questões sobre Sinais de Confiança: POWELL (1990), GRAY e WOOD (1991) e BURT (1992)**

(indicador 1 - contar algum problema da sua franquia para os outros, esperando uma ajuda).

1.A. O senhor (a) diria que confia nas pessoas da associação, não tem receio de contar seus problemas, suas dificuldades nos negócios, sabendo que ninguém vai se aproveitar disso?

1.B. Agora pensando no grupo da associação, o senhor (a) percebe que existe confiança entre as pessoas, com trocas de informações sobre problemas e dificuldades, cada um esperando que o outro possa lhe ajudar, ou o senhor (a) percebe que muitos ficam com receio e acabam não expondo seus problemas?

### **BLOCO 2**

#### **2. Sinais e conteúdo das manifestações de Cooperação (NOHRIA e ECCLES 1992); GRANDOEI e SODA (1995);GRANOVETTER (1981)**

(indicador 1- solução conjunta de problemas de qualquer natureza)

2.A. Quando surge algum problema na associação, o senhor (a) entende que todo mundo se mobiliza para ajudar, para cooperar, ou acaba ficando sempre nas mãos de algumas poucas pessoas?

(indicador 3 - compartilhamento, divisão de tarefas, ações coordenadas)

2.B. O senhor acha que nesse grupo existe cooperação, isto é, as pessoas trocam informações, conseguem trabalhar juntas, organizam as ações coletivas; ou existem problemas e diferenças que dificultam a cooperação?

### **BLOCO 3**

#### **3. Solução de conflitos ( PODY (1962); REVE (1979);STERN (1979);ZAHEER, MCEVILY e PERRONE (1998);STEVEN (2000)**

(indicador 1 - diferenças mais visíveis entre os participantes)

3.A. Existem muitas diferenças entre as pessoas do grupo no que se refere a recursos, conhecimentos, domínio de técnicas, dinheiro, ou é um grupo mais homogêneo?

(indicador 2 - conflitos, problemas que surgem a partir das assimetrias)

3.B. O senhor (a) acha que essas diferenças (se existirem) causam problemas, reclamações, conflitos entre as pessoas do grupo?

(indicador 3- formas de solução dos conflitos originados pelas assimetrias)

3.C. Existindo problemas, como eles são solucionados? O senhor(a) tem exemplos?

### **BLOCO 4**

#### **4. Existência de regras formais e informais (Governança) GULATI (1998);LARSON (1992); BALESTRIN e VARGAS (2000);ZACCARELLI (2008)**

(indicador 1 - regras sobre penalidades)

4.A. Existe alguma regra de penalidade, caso alguém faça algo errado?

(indicador 2 - regras sobre hierarquia, liderança e funcionamento)

4.B. Existe acordo/regras sobre quem são os líderes da associação ? E sobre o funcionamento do grupo, por exemplo, horário de reunião, etc.?

### **BLOCO 5**

#### **5. Principal papel da Associação de Franqueados LAWRENCE e KAUFMANN (2010, 2013)**

(indicador 1 – O Papel da associação de franqueados)

5.A. Quais são as funções da associação de franqueados?

(indicador 2 – principal papel da associação)

5.B. Qual a principal função da associação na relação entre franqueador e franqueados?